

Compiladores: María Constanza Aguilar Bustamante – Erico Rentería Pérez

Psicología del trabajo y de las organizaciones

Reflexiones y experiencias de investigación



PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

Reflexiones y experiencias de investigación

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

Reflexiones y experiencias de investigación

María Constanza Aguilar Bustamante
Erico Rentería Pérez
Editores

Bogotá, 2009

Instituciones editoras:

ASCOFAPSI

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

UNIVERSIDAD DEL VALLE

UNIVERSIDAD SANTOTOMÁS

ISBN: 958-631-566-1

Hecho el depósito que establece la ley

© Derechos reservados
Universidad Santo Tomás

Coordinación Editorial:
UNIVERSIDAD SANTOTOMÁS
Editorial y Publicaciones
Carrera 13 No. 54-39
Teléfonos: 249 71 21 – 235 19 75
<http://www.usta.edu.co>
editorial@usantotomas.edu.co

Carátula: Industria de Detroit o Hombre y Máquina, frente (detalle)
1932 - 1933 Diego Rivera
Fresco Instituto de Artes de Detroit,
Detroit, Michigan

Bogotá, D.C., Colombia, 2009

Contenido

Presentación	9

María Constanza Aguilar Bustamante, Erico Rentería Pérez

Prólogo	15

José María Peiró

PARTE 1

FORMAS DE TRABAJO CONTEMPORÁNEO E IMPLICACIONES

PARA LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO	21

Capítulo 1

De Recursos Humanos a la Psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo	25

Erico Rentería Pérez

Capítulo 2

La construcción de sujetos en las nuevas realidades laborales: reflexiones para su estudio desde la Psicología organizacional y del trabajo.	53

María Claudia Peralta Gómez

Capítulo 3

Examinando las operaciones de la Psicología en su relación con el trabajo	77

Hernán Camilo Pulido Martínez

Capítulo 4

El contrato psicológico y las nuevas realidades de trabajo	99

Juan Javier Vesga Rodríguez

Capítulo 5
Emprendimiento: tendencias y perspectivas 113
Óscar Martín Rosero Sarasty

Capítulo 6
Características de empoderamiento en empresas manufactureras. 143
Yuly Patricia Fang Alandette

Capítulo 7
Discursos y relaciones laborales que se construyen en una empresa familiar . . . 163
Ricardo Antonio Valencia Patiño, Fanny Teresa Mantilla

PARTE 2
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL,
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. 183

Capítulo 8
Aprendizaje organizacional: conceptos y oportunidades para la Psicología. 187
Delio Ignacio Castañeda Zapata

Capítulo 9
Los aportes multidisciplinarios y los conceptos básicos para la comprensión
de la gestión del conocimiento 207
Álvaro Enríquez Martínez

Capítulo 10
Comportamiento organizacional positivo y capital psicológico 235
Leonor Emilia Delgado Abella

PARTE 3
CULTURA, CAMBIO Y CONFLICTO ORGANIZACIONAL. 271

Capítulo 11
La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial 275
Claudia María García Álvarez

Capítulo 12
Cómo administrar la cultura organizacional 297
Carlos Alberto Acosta Riaño

Capítulo 13	
Cambio organizacional y factores incidentes	309
<i>Mónica García Rubiano, Helena Vélez Botero</i>	

Capítulo 14	
El conflicto y la crisis a la luz del concepto de poder en Michel Foucault: implicaciones para la Psicología de las organizaciones y del trabajo	333
<i>Luis Felipe González Gutiérrez, María Constanza Aguilar Bustamante, Javier Vicente Giraldo Jaramillo</i>	

PARTE 4

SALUD Y TRABAJO 359

Capítulo 15	
Fatiga laboral: una consecuencia en la salud, derivada de la organización del trabajo	363
<i>Yuly Patricia Fang Alandette</i>	

Capítulo 16	
Revisión preliminar del <i>Mobbing</i> y la violencia en las organizaciones en Colombia	391
<i>Javier Vicente Giraldo Jaramillo, María Constanza Aguilar Bustamante, Luis Felipe González Gutiérrez</i>	

Capítulo 17	
El acoso laboral, <i>mobbing</i> : ¿un nombre nuevo para un problema viejo?	421
<i>María Claudia Peralta Gómez</i>	

Capítulo 18	
Promoción de la salud en el lugar de trabajo	445
<i>Ingrid Carolina Gómez Barrios</i>	

Capítulo 19	
Diseño de un programa de prevención de factores de riesgo psicosocial, a nivel primario, secundario y terciario	477
<i>Yolanda Sierra Castellanos, Jeimy Andrea Rodríguez, Yenny Patricia Guecha</i>	

Capítulo 20	
<i>Burnout</i> y <i>Engagement</i> docente: una explicación desde las creencias de eficacia	509
<i>Ángelica María Hermosa Rodríguez</i>	

PARTE 5
PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR Y ECONÓMICA 529

Capítulo 21
Desarrollo histórico del pluralismo en la psicología del consumidor
y tendencias actuales 533
Marithza Sandoval E., Claudia Caycedo E., María M. Botero P., Wilson López L.

Capítulo 22
Las relaciones comerciales como relaciones sociales 559
Lady Grey Javela Delgado, María Mercedes Botero Posada

Capítulo 23
La Psicología social de las actitudes, la persuasión y el consumidor 575
Julio Eduardo Cruz V.

PARTE 6
FORMACIÓN DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL 593

Capítulo 24
Modelos de formulación de problemáticas en contextos organizacionales
Una base fundamental para la formación de estudiantes universitarios. 599
Irma Yaneth Gómez, Álvaro Giovanni Rodríguez, Martín Quevedo Bermúdez

Capítulo 25
Una reflexión acerca de la Psicología organizacional
en búsqueda de otros escenarios 625
Luz Mery Carvajal Marín, Claudia María García Álvarez

Capítulo 26
Prácticas estudiantiles universitarias de Psicología organizacional:
estrategia de formación integral e incorporación al mundo del trabajo 645
Eduardo Botero Manzur, Ana María Mejía López

Capítulo 27
La formación en Psicología organizacional desde una perspectiva crítica. 669
Olga Lucía Huertas Hernández, Johanna Burbano Valente

PRESENTACIÓN

Este libro es resultado de un proyecto conjunto realizado por miembros de la Red de Investigadores en Psicología organizacional y del trabajo en Colombia, recientemente conformada, en un esfuerzo por presentar a la comunidad académica y profesional, a nivel regional y nacional, algunos de los desarrollos relacionados con reflexiones conceptuales derivadas de investigaciones, o con la presentación de estudios recientemente concluidos. Se presentan, desde diferentes enfoques y temáticas, cuestiones actuales que plantean problemáticas y alternativas para la ampliación de repertorios comprensivos e interpretativos de la Psicología organizacional y del trabajo, a la luz de las nuevas realidades que se plantean ante preguntas que provienen de cambios y transiciones rápidos —y a veces radicales—, en medio de procesos de globalización y de altos desarrollos tecnológicos que generan formas diferentes de relación, interacción, aprendizaje y apropiación de formas de trabajo con implicaciones para la investigación e intervención, orientadas al desarrollo disciplinar y profesional. Asimismo, el estudio de estos procesos señala la manera como se afectan las personas y se están formando los psicólogos que trabajarán en el campo, en áreas de desarrollo dentro de la Psicología organizacional y del trabajo.

De esta manera, presentamos en este libro una síntesis amplia de temas que son objeto de investigación, reflexión teórica y aplicación a través de grupos de investigación en diversas universidades del país representadas en la Red. Se han compilado 27 trabajos, que aportan a la comprensión de los fenómenos organizacionales y de la relación de las personas con el fenómeno social del trabajo en concordancia con las tendencias y realidades actuales; estos trabajos dan cuenta de enfoques y abordajes diversos, sin la pretensión de asumir una línea única de argumentación, teniendo como propósito presentar a los lectores panoramas amplios y diversos que en algunos apartes pueden parecer contradictorios. Por el contrario, lo que se espera es que el usuario del texto pueda conocer posiciones y formas de lecturas

diversas, que le permitan conocer los problemas que surgen de planteamientos clásicos u otros considerados críticos, manteniendo en todo momento el carácter de formación, reflexión y proyección a la intervención, teniendo en cuenta la dimensión psicosocial de los procesos de gestión humana en el trabajo, en el desarrollo de las organizaciones; así como otras implicaciones de la relación personas-trabajo que se ha convertido en un debate amplio en las dos últimas décadas.

Los autores de estos capítulos trabajamos desde la Psicología como docentes, investigadores y consultores, y buscamos con el libro la visibilidad de los resultados de investigaciones, reflexiones e intervenciones a nivel nacional e internacional. En este orden de ideas, las diferencias encontradas en los capítulos del libro se orientan a que pueda ser un libro de trabajo en cursos de formación en pregrado y posgrado, y al mismo tiempo pueda ser utilizado por profesionales que trabajan en gestión, efectividad organizacional y en las implicaciones de la relación personas-trabajo, teniendo en cuenta las condiciones actuales de relaciones de trabajo sobre aspectos como la construcción de sujetos entre otros procesos que deben ser actualizados en términos de las respuestas que la Psicología organizacional y del trabajo puede ofrecer.

El libro está dividido en seis partes. La primera parte expone a través de siete capítulos diversas formas de trabajo contemporáneo en las que se revisan algunos aspectos de la realidad laboral, cambios laborales y organizacionales que afectan al contexto y producen un nuevo orden de relaciones entre la actividad laboral, tiempo libre, tareas y uso de nuevas tecnologías, trabajo, colocación y empleo, entre otros. Allí se encontrarán temas como recursos humanos y Psicología organizacional y del trabajo, contrato psicológico, construcción de sujetos y nuevas realidades; operaciones de la Psicología en su relación con el trabajo; contextos de empresas familiares; empoderamiento y emprendimiento como temas de proyectos de investigación; los cuales se han investigado en empresas colombianas. Esta primera parte llama particularmente la atención sobre la expresión “Psicología organizacional y del trabajo” en la medida en que se propone salir de la “clásica” Psicología organizacional de ambientes y relaciones estables, a otras tendencias que se caracterizan por la flexibilidad, la velocidad y la fluidez.

La segunda parte, corresponde a aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento a través de tres capítulos, los cuales desde diversas aproximaciones proponen relaciones entre Psicología, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Es importante recordar que el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento se plantean estudiar los

procesos a través de los cuales las organizaciones conforman, adquieren, crean, comparten, aplican y renuevan conocimiento a través de sus trabajadores. Allí se encontraran temáticas como la gestión del conocimiento desde una perspectiva interdisciplinaria, con énfasis en la generación de conocimiento e innovación organizacional; aprendizaje organizacional, su relación con el aprendizaje individual y con la capacitación institucional; dos modelos de aprendizaje organizacional que han influido en el desarrollo de aplicaciones organizacionales; relación entre la motivación, la gestión del conocimiento y el papel de la Psicología organizacional en la articulación de ambos constructos; y por último, se presenta un estudio sobre el comportamiento organizacional positivo.

La tercera parte, titulada cultura, cambio y conflicto organizacional, se expone a través de cuatro capítulos los cuales presentan una síntesis de los desarrollos recientes y la situación actual en la investigación sobre la cultura, el cambio y el conflicto en las organizaciones, de manera que permiten conocer las principales aproximaciones teóricas sobre las que se han desarrollado estos temas. Se analizan también algunas técnicas de investigación articuladas a dicho ámbito de estudio; en tanto que un último capítulo, desde la perspectiva de Foucault, revisa el tema de conflicto y crisis y sus implicaciones en las organizaciones.

La relación trabajo y salud corresponde a la cuarta parte de este libro. Desde la Constitución Política de nuestro país, y a partir de las leyes dadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y algunas leyes particulares para el caso colombiano, existen políticas que exigen a las organizaciones velar por la seguridad y la salud de las personas en el contexto del trabajo. Así pues, mediante estos cinco capítulos se abordan diferentes problemáticas y algunas estrategias para prevenir, promocionar e intervenir desde la Psicología organizacional y del trabajo el tema de riesgos psicosociales, implicaciones psicosociales, fatiga laboral, *burnout*, *mobbing* o acoso laboral, entre otros temas de interés en el área de promoción de la salud en el lugar del trabajo.

Tres capítulos exponen la quinta parte del libro, que tiene como fundamento a la Psicología del consumidor como un área de la Psicología que ha cobrado una creciente importancia tanto por el amplio desarrollo profesional como por las numerosas y variadas contribuciones de carácter conceptual y académico y por su perspectiva claramente interdisciplinaria. Los temas consignados allí son desarrollo histórico y conceptual de la Psicología del consumidor y tendencias actuales; una investigación sobre relaciones comerciales como relaciones sociales; y concluye con una exposición sobre psicología social de las actitudes, la persuasión y el comportamiento del consumidor.

Por último, la sexta parte describe la formación en Psicología organizacional y del trabajo que se imparte en algunas universidades a través de los planes de estudio, así como de ejercicios y prácticas de formación profesional que desarrollan los estudiantes en su último año en el pregrado. Se presentan algunos cuestionamientos sobre el rol de los psicólogos en las organizaciones y las implicaciones de sus prácticas en la construcción de las subjetividades laborales y también se hace una aproximación interdisciplinaria a las particularidades de lo que significa trabajo y trabajadores. Lo que se evidencia en esta parte es que la formación en Psicología organizacional y del trabajo ha estado guiada principalmente hacia la administración de recursos humanos y el diseño e implementación de los procesos administrativos relacionados con esta área; y adicionalmente, se dan a conocer algunos avances en el desarrollo de modelos de diagnóstico y formulación que permitan una aproximación coherente e integrada al comportamiento de trabajo en las empresas.

En síntesis, este primer libro de Psicología organizacional y del trabajo propuesto por una red de investigadores, docentes, y consultores desde Colombia, trata de presentar y abordar una variedad de temas de interés que corresponden a productos y resultados propios que puedan alimentar a otras redes internacionales, constituida por los trabajos de investigación que se adelantan en las universidades del país. Esta presentación permite evidenciar un futuro muy promisorio para la Psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia y esperamos que su uso entre los profesionales de la Psicología sea cada vez más productivo.

Los compiladores del libro resaltan su consolidación hecha realidad gracias a la participación de muchos colegas y colaboradores. En primera instancia, a la profesora Rebeca Puche, quien a través de ASCOFAPSI, lideró la organización de los investigadores en la Psicología colombiana a través de redes de investigadores. De manera particular, a la “RED POT” que a lo largo de cuatro años de esfuerzos ha promovido iniciativas, entre ellas este libro que nos ha tomado cerca de dos años de arduo trabajo, y que hoy nos da un ejemplo de que es posible, a propósito de las nuevas realidades y desarrollos tecnológicos, presentar productos propios. Esperamos que este sea el primero de una serie de textos de trabajo donde cada vez consolidemos profundidad, calidad y aportes disciplinares y profesionales. Ahora estamos todos los que llegamos hasta aquí.

El hecho de ser una red exige que nos comportemos como tal. En términos de Manuel Castells (2006), en su libro *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, “la sociedad red, las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras que puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los

mismos códigos de comunicación” (p. 507)¹. Por consiguiente, para nosotros ser red implica transparencia, cooperación, solidaridad y confianza entre los diferentes actores que tejen las relaciones que la configuran. Tomando como base estos principios, ofrecemos este texto a la comunidad académica y profesional.

María Constanza Aguilar Bustamante
Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia

Erico Rentería Pérez
Universidad del Valle, Cali, Colombia

1 Castells, M. (2006). *La era de la información economía, sociedad y cultura: la sociedad red* (Vol. I). México: Siglo veintiuno editores.

José María Peiró

Licenciado en Filosofía y Letras, 1975 y doctor en Filosofía y Letras, 1977 de la Universidad de Valencia. Licenciado en Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1976.

Actualmente, es catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad de Valencia y director del Observatorio de Inserción Profesional y Asesoramiento Laboral (OPAL) de la misma Universidad. Director de la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) (1983-2008) y del Instituto Universitario de Psicología de los RR.HH., Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (2009); investigador principal del Programa de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo: unidades de Trabajo y Calidad de Vida Laboral financiado como Programa Consolider Eje C(SEJ2006-14086) del Ministerio de Educación y Ciencia; y coordinador general del European Master of Work, Organizational and Personnel Psychology incluido en el Programa Erasmus Mundus de la Unión Europea e impartido por el Consorcio de Universidades de Barcelona, Bologna, Coimbra, París V y Valencia; además es el presidente de la Division 1: Organizational International Association of Applied Psychology, y ha sido presidente de la European Association of Work and Organizational Psychology (2005-2007) y editor asociado del European Journal of Work and Organizational Psychology; entre otras múltiples actividades que desarrolla.

PRÓLOGO

Es para mí una satisfacción y un honor realizar el prefacio de esta obra, en la que se ofrece una visión amplia y actualizada de la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Se trata de una importante iniciativa, de más valor si cabe, al producirse en un país iberoamericano, que reúne a más de una treintena de académicos de la Psicología del trabajo y de las organizaciones de un amplio número de universidades de Colombia en un proyecto conjunto de envergadura y calidad.

Además, esta obra es producto de una iniciativa de más largo alcance y sin duda relevante para la Psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia: la creación de la “Red de Investigadores en Psicología organizacional y del trabajo”, compuesta por los investigadores y docentes de las facultades que integran la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (ASCOFAPSI). La obra no es sólo un excelente resultado de esa Red por sus contenidos, sino también porque pone de manifiesto la existencia de una estructura temática que se refleja en las diferentes secciones temáticas que se abordan.

Por otra parte, se muestra la diversidad y riqueza de aproximaciones, paradigmas y enfoques que están presentes en esa Red. Esa diversidad puede ser una fuente de estímulo intelectual y de diálogo creativo, si en el trabajo conjunto prima el respeto por el punto de vista de las posiciones divergentes y la autoexigencia de rigor intelectual en el desarrollo y avance de las posiciones y puntos de vista propios.

El análisis de las citas de los diferentes capítulos pone ya de manifiesto el progresivo capital social que va generando la Red. Se constata la existencia de ese capital social dentro de la Red (“bonding social capital”) que se refleja en las citas que unos capítulos hacen a la obra

de otros colegas de la Red y que muestra la diversidad y riqueza de los vínculos intelectuales ya existentes. Junto a ello, se constata también el capital social que los miembros de la Red han generado con otros agentes de fuera de la Red y que contribuye a la riqueza de la misma (“bridging social capital”). Se constata la consideración de la investigación y el conocimiento científico actualizado, desarrollado en otras partes del mundo, y, es de resaltar porque no suele ser muy habitual la particular atención a las aportaciones latinoamericanas de ambos lados del atlántico.

Es interesante, también, constatar que aún tratándose de una red de investigadores, ocupa un lugar primordial en su actividad, la reflexión sobre la docencia de la Psicología produciéndose un intercambio rico de experiencias entre universidades. Éste queda claramente reflejado en la última parte de la obra, y sin duda es una aportación muy valiosa para la enseñanza de la Psicología del trabajo y de las organizaciones en general. Se vislumbra, pues, en la constitución de esta Red, un proyecto con calado que puede ser muy beneficioso para la Psicología del trabajo y de las organizaciones colombiana y latinoamericana.

Además, la obra sale a la luz en un momento oportuno. El mundo del trabajo y de las organizaciones está experimentando importantes cambios sin parangón en situaciones previas. Esos cambios se derivan de otros de mayor alcance, entre los que ocupa un lugar primordial y radical la globalización. En esto hay amplio acuerdo, entre los autores de los diferentes capítulos. Prácticamente todos los capítulos comienzan con la consideración de esos cambios y estos nuevos fenómenos mundiales. Ahora bien, la globalización y sus diferentes implicaciones requiere ser considerada desde las realidades locales y por ello, las soluciones o propuestas realizadas en otras latitudes no son, sin más, válidas en otros entornos. Este es un aspecto reiterado en varios capítulos de la obra.

En tiempos de importantes transformaciones sociales, económicas, culturales, demográficas, tecnológicas y políticas que tienen fuertes implicaciones en el mundo del trabajo y de las organizaciones, se intensifica la necesidad de reflexión profunda y radical acerca del papel y la función de la Psicología del trabajo y de las organizaciones en el contexto de una determinada realidad social. Los momentos de cambio y de crisis (entiéndase esta palabra en su sentido etimológico) llevan a revisar los modelos teóricos de las disciplinas científicas y las tecnologías y estrategias de intervención previamente utilizadas. Esa revisión puede alcanzar también, los supuestos epistemológicos que sustentan el rigor y valor científico de esos conocimientos y estrategias de intervención. Existe una clara conciencia de esta situación en la obra que ahora presentamos y resulta interesante ir viendo en los diferentes

capítulos cómo sus respectivos autores definen las “nuevas preguntas” que se le plantean a la Psicología del trabajo y de las organizaciones y cuáles son las aportaciones que cabe esperar de una investigación y una práctica profesional responsables y comprometidas con la disciplina y con la realidad social colombiana.

Conviene también, constatar la diversidad de aproximaciones ante estas cuestiones, todas ellas, con propuestas intelectualmente enriquecedoras, con importantes implicaciones para la actuación profesional y con propuestas relevantes para el análisis y la transformación de la realidad laboral y organizacional colombiana. El esfuerzo por tomar en consideración la realidad social, económica, política y laboral del país y de la región pone de manifiesto la importancia de desarrollar una investigación científica y una reflexión rigurosa y exigente, y el reconocimiento de que no se pueden importar de forma acrítica las formulaciones y desarrollos del conocimiento y los resultados de investigación conseguidos en otras latitudes y en otros contextos diferentes del ámbito y realidad social en que se pretenden utilizar. Esto no significa la defensa de un “localismo” del conocimiento y de la reflexión científica, sino la necesidad de contextualizar y revisar críticamente los conocimientos generados en otros contextos, y de prevenir un uso automático en un contexto diferente al que se generaron.

La obra que ahora presentamos es una contribución valiosa no sólo para el desarrollo de la Psicología del trabajo y de las organizaciones, como ciencia y como profesión en Colombia, sino también en un contexto más general. Su énfasis en la consideración del contexto histórico, cultural económico, político y social, al analizar los fenómenos del trabajo y de las empresas que se están produciendo en nuestro mundo global, requiere y ofrece una revisión crítica de un buen número de respuestas que en otros contextos la psicología y las ciencias sociales han dado a las demandas que la sociedad plantea en el ámbito del trabajo y de las organizaciones. Es interesante rastrear a lo largo de los capítulos de la obra, las respuestas que van planteando los autores a eso que entienden son demandas prioritarias de la sociedad en las temáticas que abordan, en ocasiones de forma explícita, en otras, no tanto, esas respuestas van indicando las necesidades preferentes que se identifican en el mundo del trabajo y de las organizaciones colombianas.

Las secciones en las que se estructura la obra ofrecen una buena muestra de los temas que hoy ocupan y cabe también decir que preocupan a los psicólogos del trabajo y de las organizaciones del mundo académico colombiano e iberoamericano. La primera parte está dedicada a una reflexión de calado sobre la nueva realidad laboral y organizacional, las transformaciones sociales relacionadas con estos fenómenos y las aportaciones y el papel que la psicología y otras ciencias sociales pueden jugar en esa nueva situación.

Vienen después cuatro secciones que abordan otras tantas cuestiones centrales en el mundo social del trabajo y de las empresas: el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, la cultura, el cambio y conflicto organizacional, las cuestiones relacionadas con el trabajo y la salud y los temas relacionados con la psicología económica y del consumidor. Son cuatro temas centrales y en los capítulos se muestra con claridad el interés que suscitan. Por una parte, el análisis del cambio desde la vertiente más fundamental en una sociedad del conocimiento, por otra, el análisis del cambio tomando en consideración aspectos fundamentales en esa dinámica: la cultura organizacional, el conflicto y el poder. Recibe una especial atención la problemática del trabajo y la salud, tanto en sus vertientes correctivas y del análisis de los daños y patologías que a menudo se derivan de una actividad laboral mal planteada y gestionada como en las más positivas de la prevención y la promoción de la salud. Finalmente, la consideración del comportamiento económico, y en especial de los consumidores destinatarios de esa actividad laboral y empresarial, que es el foco de esta obra, permite comprender mejor las propias organizaciones y las aportaciones que la psicología puede realizar a ese entramado de conductas de producción y consumo que teje hoy nuestra sociedad y en las que todos vamos ocupando unos roles (de trabajador y productor) y otros (consumidor, usuario, cliente). La última sección, como ya hemos señalado, vuelve la mirada a la formación de los psicólogos en los aspectos relevantes de nuestra disciplina, en especial, en ese ámbito de encuentro entre formación académica y ejercicio profesional que son las prácticas profesionales.

Un tema que ha resultado de particular interés a lo largo de la lectura es la consideración de los “resultados” de la realidad laboral y organizacional a los que se presta atención y en los que se pone énfasis, por una parte, en varias aproximaciones críticas al papel de la Psicología del trabajo y, sobre todo, de las organizaciones. Se señala el excesivo énfasis en la eficacia, la eficiencia, la productividad, resultados que atienden sobre todo a los intereses de los propietarios y gestores de las empresas y los empleadores. Por otra, los resultados que reciben mayor consideración en los capítulos de la obra son los que atienden a la dinámica social en la organización: el bienestar, la salud, la satisfacción, la calidad de vida, el desarrollo y aprendizaje de la organización, y, también, los riesgos a prevenir como la violencia, el acoso, la fatiga, entre otros. En mi opinión, esta sensibilidad presenta una clara sintonía con la existente en Europa, aunque en nuestra disciplina las cuestiones concretas y la forma de analizar las razones y las propuestas de intervención para su mejora cuentan con la variedad propia de la diversidad de los contextos.

En resumen, la lectura de esta obra muestra que la Psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia está llena de vitalidad. Además, quienes la impulsan son conscientes y señalan con acierto las tensiones fundamentales en los fenómenos del trabajo y de las organizaciones en la sociedad contemporánea y las implicaciones que ello tiene en sus abordajes científico y profesional. Se constata una riqueza de aproximaciones basada en una óptica paradigmática plural (ver Peiró, 1990). Junto a los enfoques conocidos como ‘racionales’ planteados por la ciencia positiva se muestran también visiones críticas que ponen de manifiesto los juegos de poder en las organizaciones, los conflictos entre diferentes grupos de agentes y las posibles estrategias ‘racionalizadoras’ de las explicaciones científicas y de las intervenciones profesionales. Por otra parte, se reconocen también las posibles contribuciones de nuestra disciplina para un desarrollo plural, democrático y emancipador del trabajo y de las organizaciones en la sociedad.

Gracias a la amabilidad de los editores del volumen, he tenido el privilegio de leer esta obra antes de que haya salido a la luz pública. Confío que los comentarios que he hecho en los párrafos que preceden sirvan de estímulo a los profesionales, estudiantes e investigadores y otras personas interesadas, para comprobar por sí mismos el interés de la obra. Por mi parte, tras haber realizado la tarea de lectura, me complace compartir con sus potenciales lectores que, para mí, ha valido la pena.

José María Peiró
Universidad de Valencia, Valencia, España

Parte

1

Formas de trabajo contemporáneo e implicaciones para la Psicología organizacional y del trabajo

En las dos últimas décadas, hemos asistido a una serie de transformaciones en las organizaciones y relaciones de trabajo que obligan a la Psicología organizacional a establecer una relación explícita con la “Psicología del Trabajo”, así como con otros asuntos clave para el desarrollo, supervivencia y efectividad de las organizaciones, y particularmente de la relación de las personas con su trabajo y las formas de trabajar. La primera parte de este libro presenta una serie de reflexiones que buscan llamar la atención sobre cuestiones importantes a nivel disciplinar y profesional desde una Psicología organizacional y del trabajo, si se considera que asistimos, con una frecuencia

cada vez mayor, a formas de “multi-empleo”, de trabajo “fragmentado” y “flexibilizado”. De la misma manera, en el esfuerzo por mantener institucionalizado el trabajo, se han visibilizado y consolidado formas diferentes de empleo como el *outsourcing*, el trabajo asociativo y los servicios profesionales independientes, que sin cumplir, desde el punto de vista jurídico, con todas las características del empleo, se convierten en cuestiones importantes para formular nuevas preguntas y desafíos para la Psicología.

El primer capítulo presenta la discusión clásica que hace una equivalencia directa entre la Psicología organizacional y las prácticas de Recursos Humanos. Allí se presentan relaciones e implicaciones entre las tendencias actuales del mundo del trabajo, junto con problemas prácticos, éticos y morales de la gestión de los psicólogos en las organizaciones, en el ejercicio de identificar la relación de las personas con su trabajo. El trabajo se asume como un fundante ontológico y social del hecho de “ser humanos”.

En esta misma línea argumentativa, el segundo capítulo presenta la construcción del sujeto en las nuevas realidades del trabajo, al proponer una serie de cuestiones que podrían ser consideradas para su estudio e intervención. Este aspecto se retomará en otros capítulos del libro que tratan el tema de formación en Psicología organizacional y del trabajo.

El tercer capítulo examina operaciones de la Psicología en su relación con el trabajo, mostrando aspectos teóricos y éticos que abren paso y consolidan discusiones actuales a nivel mundial sobre la Psicología organizacional y del trabajo.

Los siguientes cuatro capítulos presentan ejemplos de reflexiones temáticas relacionadas con procesos o tendencias en las cuales ha centrado la atención la Psicología organizacional en términos de nuevas condiciones de trabajo; se discute el con-

trato psicológico cuando las relaciones son de tipo multiempleo y multiorganizacionales, el emprendimiento como alternativa de institucionalización, sus tendencias y sus perspectivas leídas desde la Psicología. Termina con dos discusiones sobre el empoderamiento en empresas manufactureras y sobre las relaciones laborales que se construyen en empresas de carácter familiar, siendo estas últimas discusiones de alta importancia por tratarse de asuntos donde la Psicología organizacional y del trabajo ha incursionado tímidamente. De esta manera, se abre espacio a las reflexiones y discusiones que se proponen los siguientes capítulos del libro.

Erico Rentería Pérez
Universidad del Valle, Cali, Colombia

Erico Rentería Pérez

Correo electrónico: erenteri@univalle.edu.co

Profesor titular en el Área de Psicología organizacional y del trabajo del Instituto de Psicología de la Universidad del Valle. Doctor en Psicología del Departamento de Psicología Social y del Trabajo del Instituto de Psicología de la Universidad de São Paulo. Magíster en Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica de São Paulo. Psicólogo de la Universidad del Valle. Director del Grupo de Investigación en Psicología organizacional y del trabajo. Coordinador del Área de Psicología organizacional y del trabajo de la Universidad del Valle. Hace énfasis en investigación e intervención en aspectos y procesos del trabajo como actividad económico-productiva desde una perspectiva psicosocial, y en el gestionamiento de programas de desarrollo de la empleabilidad, procesos grupales y de gestión humana en las organizaciones. Autor, conferencista y profesor invitado en eventos a nivel nacional e internacional.

Capítulo 1

De Recursos Humanos a la Psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo*

Erico Rentería Pérez
Universidad del Valle, Cali, Colombia

El presente capítulo plantea una serie de reflexiones e interrogantes para la Psicología organizacional y del trabajo y para las prácticas actuales ligadas a la gestión de Recursos Humanos, teniendo como referencia las tendencias y realidades actuales del mundo del trabajo, que implican la coexistencia de organizaciones que funcionan como sistemas estratégicos y flexibles, junto con otras que mantienen prácticas y modelos de gestión burocráticos basados en los principios clásicos de la administración científica (Schvarstein, 1998; Malvezzi, 1996, 1999 y 2000; Morgan, 1986). Asimismo, este capítulo contempla la coexistencia de formas de contratación tales como las relaciones de empleo pleno, los servicios profesionales, la tercerización y el trabajo asociado que en ocasiones involucran personas que desarrollan las mismas actividades en una misma organización de trabajo con vínculos jurídicos y psicosociales diversos (Bridges, 1997; Antunes, 1995; Rubery, Earnshaw y Marchington, 2005; Rentería, 2001, 2007, 2007a, 2008). Este panorama se enmarca en una serie de tendencias sociales en las cuales se consideran aspectos tales como las implicaciones de la aceleración

* El autor agradece a Martha Lucía Osorio Cárdenas, estudiante de Psicología, por su apoyo logístico en la elaboración de este documento.

de la globalización (Malvezzi, 1996, 1999a; Bauman, 2005; Giddens, Beck y Lash, 1995), la individualización (Beck y Beck-Gernsheim, 2002) y el desplazamiento en la responsabilización (Spink, M.J., 2003) de aspectos que antes eran considerados como competencia de las macroestructuras y de las organizaciones de trabajo, que ahora pasan a ser competencia de las personas como individuos (Malvezzi, 1999a, 1999b).

La primera parte presenta un breve panorama sobre el contexto y las tendencias sociales que afectan macroestructuralmente desde el mundo de los negocios a las organizaciones sociales —entre ellas las organizaciones de trabajo— con posteriores efectos sobre las personas (Malvezzi, 1999a, 2000 y 2002; Rentería, 2007) y sus relaciones con el trabajo.

La segunda parte discute el trabajo como organizador social y personal y la posibilidad de construcción de singularidades a partir de los referenciales derivados de la actividad y hecho social del trabajo (Arendt, 2002; Sennett, 2000 y 2004; Malvezzi, 1995, 1999b, 2003); como también las funciones y aspectos psicosociales (Jahoda, 1987; Blanch, 1996; Luque-Ramos, Gómez y Cruces, 2000), las modalidades de trabajo y las exigencias para la “clase-que-vive-del-trabajo” (Antunes, 2001; Rentería, 2001 y 2007).

La tercera parte centra la reflexión sobre la gestión de Recursos Humanos y su papel en medio de la coexistencia de realidades organizacionales y de relaciones de trabajo.

Por último, la cuarta parte se orienta a la presentación de una serie de interrogantes y cuestiones valorativas sobre la Psicología organizacional y del trabajo como soporte disciplinar y profesional para las prácticas de gestión de Recursos Humanos y la validación de versiones sobre la relación personas-trabajo, que en las perspectiva de Prilleltensky (1994) afecta a millones de personas a nivel mundial.

Contexto y tendencias sociales

El inicio del siglo XXI ha implicado una serie de transformaciones sociales y estructurales a escala mundial, atribuidas generalmente a los procesos de aceleración de la globalización (Malvezzi, 1996, 1999a; Bauman, 2005; Giddens, Beck, y Lash, 1995) o mundialización (Latouche, 1996) que a su vez tienen repercusiones, particularmente en Occidente, en las esferas económicas, políticas, ideológicas y personales del quehacer humano. La consolidación de este “nuevo orden mundial” construido por el hombre, no necesariamente implica que sea para “todos” de la misma manera; al parecer, la hegemonía del mundo de los negocios sobre las otras esferas (Malvezzi, 1995, 1999a) gana una vigencia mayor sobre las decisiones

subordinadas en los otros niveles referidos y, de esta forma, el tipo de organizaciones sociales y de trabajo no escapa a la lógica del capital.

En este orden de ideas, cabe preguntarse si los referidos procesos de globalización corresponden a aceleración y radicalización de la modernidad (Bauman, 2005), a la consolidación de una modernidad tardía (Giddens, 1991) o, por otra parte, nos encontramos frente a un periodo de posmodernidad (Schvarstein, 1998). La anterior consideración retoma la discusión sobre la racionalidad instrumental del proyecto histórico de la modernidad y el cuestionamiento posible de los discursos posmodernos sobre dicho proyecto, que en ocasiones parecerían ser, literalmente, más discursos que realidades en términos de las prácticas que se desarrollan en el día a día. El proyecto de la modernidad se configura desde hace aproximadamente tres siglos como el proyecto en el cual se resalta la individualidad, la libertad y la consolidación de estados sociales de bienestar, que han sido la bandera tanto para el desarrollo de la ciencia como para las múltiples propuestas de Estado-nación.

Para ello, los discursos positivos de ciencia y racionalidad instrumental han sido un soporte importante y de ello la “Psicología Positiva” no ha sido la excepción. Así pues, los discursos posmodernos ligados a múltiples hermenéuticas y posibilidades de interpretación que relativizan cualquier versión se convierten en el otro extremo, en el cual cualquier cosa parecería ser válida, en tanto que argumentable, y en ese sentido, las continuidades y los hechos tendrían que ser justificables “independientemente de su existencia”. Este debate sobre si nos encontramos en una era moderna o posmoderna no será desarrollado, pero en cualquier caso se anota que lo que parece tipificar el final del siglo XX y el comienzo del XXI son explicaciones de corte posmoderno sobre las organizaciones de trabajo, las prácticas de gestión y las relaciones de trabajo, lo cual contrasta con las exigencias jurídicas y cotidianas de normalización y estandarización, prácticas derivadas de la administración científica que coexisten y por las cuales es importante dejar abierta la cuestión. Esto último se sustenta en el hecho de que la Psicología organizacional y del trabajo y la administración de Recursos Humanos se enmarcan en este contexto.

Dos elementos más emergen como parámetros de caracterización del contexto y tendencias que orientan lo que en adelante se presentará para las organizaciones de trabajo y las relaciones personas-trabajo: el interrogante sobre si estamos en una sociedad del conocimiento (Lash, 2002) o si estamos frente a una sociedad de la información disponible, aunque no de la misma forma para todos; es decir, si estamos frente al interrogante de la salida de una “sociedad salarial” (Castel, 2000) a una sociedad del trabajo fragmentado, deslaboralizado y

flexibilizado. Todas estas cuestiones llevan a reflexionar sobre una serie de paradojas que se presentan y coexisten en el nuevo milenio:

- Altos desarrollos tecnológicos y menos mano de obra en proceso de transformación y de servicios. Es decir, cada vez se requieren menos personas en las organizaciones de trabajo por razón de los saltos tecnológicos y automatización, excepto en aquellos aspectos donde las máquinas y los sistemas de procesamiento informático no son asumidos o no puedan sustituir la actividad humana.
- Debido a las condiciones de los mercados y a los desarrollos tecnológicos, existe un aumento de expectativa de vida —en el caso colombiano— de más de veinte años, si se compara la década de los años sesenta con la de los noventa; y al mismo tiempo, se presenta una mayor dificultad para acceder a los circuitos de producción y consumo por parte de las personas que se encuentran en situación de desempleo o subempleo. Esto quiere decir que nos enfrentamos a una paradoja de calidad de vida en la cual, existiendo las condiciones posibles, no todos pueden acceder a ellas.
- La búsqueda de “alternativas estables” en condiciones de velocidad, fluidez y adaptabilidad (Bauman, 2005; Sennett, 2004), caracterizadas porque no siempre reconocen las diferencias sociales, grupales e individuales que permiten dar cuenta de las exigencias planteadas a las personas. Ejemplo de esto es el caso de la empleabilidad y su permanencia en el mercado de trabajo (Rentería, 2007 y 2008; Rentería y Malvezzi, 2008; Gazier, 2001), teniendo en cuenta que la empleabilidad implica la preparación para asumir demandas actuales inmediatas o futuras del mercado (Hirata, 1997).
- Miedo y necesidad de creer se convierten en dos pilares de las organizaciones sociales y las de trabajo (Bauman, 2005; Malvezzi, 1999a, 1999b, 2000); es así como se mantienen y han proliferado al abocar la búsqueda de explicaciones y respuestas unicasales “definitivas” a interrogantes y cuestiones sobre las cuales no es posible tener certeza absoluta. Por ejemplo, el tiempo de supervivencia de una organización depende no sólo de la gestión de sus dirigentes, sino también, en muchas ocasiones, de fluctuaciones de los mercados, fusiones y alianzas estratégicas, disposiciones legales de gobiernos, etc. Esto dificulta la posibilidad de mantener “la promesa” de “empleo pleno o trabajo decente” (OIT, 2007) con implicaciones para el establecimiento de vínculos y de referenciales claros para las personas en su relación con la actividad social del trabajo.

En este orden de ideas, las nuevas realidades globales gobernadas básicamente desde el “mundo de los negocios”—del latín *negotium* (Corripio, 1979, p. 319) que implica actividad,

comercio, negación del ocio— se orientan por el movimiento constante, la velocidad, y la fluidez (Bauman, 2005), aspectos que a su vez implican complejidad, incertidumbre, diversidad y ambigüedad, y dificultan la medición del valor del trabajo y la distinción entre riesgo y oportunidad (Malvezzi, 1999a, 2000). En este punto, vale la pena retomar los planteamientos de Malvezzi (1996, 1999a) en el sentido de que la gestión organizacional en una sociedad cada vez más globalizada y caracterizada por altos volúmenes de información disponibles, obliga al reconocimiento —del cual muchos dirigentes carecen— de la comprensión de todos los aspectos del contexto y la identificación de quienes no pueden “garantizar” la eficacia de sus decisiones de la misma manera que en épocas de estabilidad, de organizaciones tangibles sustanciales y límites precisos. Recuérdese que la Psicología organizacional tradicional y la gestión de Recursos Humanos basan muchos de sus principios y pautas en función de contextos de estabilidad y continuidad de las organizaciones y relaciones personas-trabajo-organización.

Se plantea aquí un primer cuestionamiento para los encargados de Recursos Humanos y la Psicología organizacional y del trabajo, éste es qué tanto se están considerando los elementos que nos presentan como condiciones y desafíos las tendencias sociales e históricas en el siglo XXI, y particularmente en lo relativo a las organizaciones y relaciones de trabajo.

Organizaciones de trabajo: tendencias e implicaciones

A continuación se presenta una síntesis de cinco aspectos considerados como cruciales a nivel de tendencias e implicaciones para la teoría y la gestión organizacional, como también para la reflexión de la Psicología organizacional y del trabajo:

En primer lugar, como se anotó anteriormente, nos encontramos frente a organizaciones cada vez menos “sustanciales”, tomando en cuenta su reconocimiento como resultantes procesuales del día a día (Spink, P. K., 1996; Weick, 1982), como convergencias de roles o núcleos de actividad interligados (Schvarstein, 1998; Malvezzi, 1996, 1999a; Rentería y Carvajal, 2006). Es de anotar que autores como Weick han insistido históricamente en la perspectiva procesual sin que necesariamente hayan tenido un reconocimiento amplio en su momento —finales de los años cincuenta y comienzo de los sesenta—, y sin que en el momento actual sus postulados cobren vigencia y reconocimiento debido a las condiciones y tendencias actuales que obligan a la revisión de los repertorios para comprender, explicar, e intervenir en las organizaciones de trabajo.

En segundo lugar, la discusión entre estructuras claras y estables como forma de representar las organizaciones de trabajo y las estructuras como procesos constantes y permanentes de

estructuración y orden negociado entre poderes, en función de intereses y necesidades de adaptación (Pettit, 1984; Rentería y Carvajal, 2006; Guiot, 1985; Guiot y Beaufile, 1992), es otro elemento que obliga a la reflexión sobre los cruces y entrecruces, los límites y el establecimiento de lo que está dentro o fuera de la organización; esto en la medida en que el trabajo por proyectos, los equipos polifuncionales (Malvezzi, 1996, 1999a), las alianzas y la tercerización, implican interfases y formas organizativas en las cuales se crea, se recrea y se transforma constantemente la estructura real de las organizaciones a partir de adaptaciones primarias y secundarias (Petit, 1984) que corresponden al cruce y la negociación cotidiana entre lo prescrito, lo oficializado y lo que efectivamente se lleva a cabo o se legitima en las prácticas del día-día en las actividades concretas de las personas a través de su trabajo (Spink, P. K, 1996; Rentería y Carvajal, 2006).

En tercer lugar, la valorización del resultado y no del procedimiento (Malvezzi, 1999a; Enríquez, 2000, 2001), es decir, de la eficacia y no de la eficiencia es, al parecer, otro aspecto importante ligado a la necesidad y “obligatoriedad” de las organizaciones para dar respuesta a demandas y cambios veloces o imprevistos del mundo de los negocios, trátase de entidades privadas o públicas con o sin ánimo de lucro. En cualquier caso, las organizaciones de trabajo, como entes sociales artificiales, deben siempre tener resultados que son reconocidos y legitimados por sus entornos de actuación (Rentería y Carvajal, 2006).

En cuarto lugar, y en consecuencia con el anterior punto, la tendencia parecería ser a la adopción de sistemas de gestión estratégicos en los cuales se establecen misiones, visiones y objetivos, y, cada vez más, se “deja” que las personas propongan y utilicen prácticas estratégicas para alcanzar dichos objetivos y cumplir con los planteamientos de las visiones y las misiones. Sin embargo, se trata de “Autonomías Controladas” (Enríquez, 2000 y 2001), ya que las personas en general están participando en la búsqueda de alternativas para el desarrollo de planes en los cuales generalmente no tienen incidencia sobre la determinación de los motivos, si se tiene en cuenta que esta competencia continúa históricamente en manos de los dueños del capital o los definidores de políticas. Lo anterior presenta un marco en el cual las personas están presas en las trampas de las estructuras estratégicas (Enríquez, 2000), y plantea una serie de interrogantes y desafíos importantes para la Psicología organizacional y para la gestión de Recursos Humanos en particular (Legge, 1995), ya que obliga a la reflexión sobre los aspectos de legitimidad, credibilidad y de mediación simbólica implícitos en la gestión organizacional (Pagès, Bonetti, Gaulejac y Descendre, 1993).

Por último, es importante considerar que la tendencia social a la individualización, discutida ampliamente por Beck y Beck-Gernshein (2002), parece traducirse, en el caso de las organi-

zaciones de trabajo, en formas de “responsabilización” (Spink, M.J, 2003a; Menegon, 2006), ya que muchos de los aspectos que antes eran de carácter estructural son desplazados hacia las personas, de tal forma que no se cuestionan las consignas, pero la valoración del resultado —particularmente cuando no se alcanza— es atribuida de manera individualizada.

El trabajo como referente de organización social y personal

Las tendencias sociales que se han venido presentando como características claramente visibles a finales del siglo XX y comienzos del XXI, afectan las relaciones de las personas en y con las organizaciones de trabajo, y llaman a la Psicología organizacional a una reflexión mayor sobre la Psicología del Trabajo, ya que este, como actividad social y transformadora, va más allá de las relaciones contractuales tipo empleo, que han sido el referente histórico de la Psicología organizacional, en su trato con discusiones ligadas a organizaciones generalmente de gran tamaño.

Sobre la relevancia del trabajo como categoría central a nivel sociológico o de lo social, existen amplios debates con posiciones a favor o en contra, tales como las discusiones de autores como Offe (1989), Antunes (1995, 2001), Lessa (2002), Arendt (2002) y Sennett (2004), entre otros. Sin embargo, y a pesar de las diferencias de posición y abordaje que se puedan presentar entre ellos, el punto de base de la presente reflexión es que, independientemente de la discusión académica sobre si el trabajo es una “categoría sociológicamente clave” (Offe, 1989), el trabajo como actividad transformadora sigue siendo relevante en la vida de las personas, como organizador social y referente de inclusión (Castel, 2000), y que estos, como otros autores que serán referidos, no niegan ese papel.

Como referente de organización social, el hecho de que el trabajo se realice con otros en condiciones pactadas y arregladas socialmente, es un elemento clave, ya que por épocas y culturas se convierte en un pilar importante de las relaciones sociales a partir del desempeño de papeles en posiciones legitimadas en cada caso. En Occidente en particular, la expectativa de movimiento e inclusión social propone que las personas en edad “productiva” o “económicamente activa” (OIT, 2007) trabajen a lo largo de su vida, una vez concluyan sus estudios, y en caso de que esto no sea posible, se espera, para no caer en condición de exclusión social, que las personas desempeñen otros espacios tales como el de ser madre, en el caso de las mujeres. Es decir que no habría espacio, parafraseando a Lafargue (2003), “al derecho a la pereza”, pues como se mencionó en la primera parte, nos encontramos fuertemente influenciados por el mundo de los negocios —recuérdese la relación con la negación del ocio—, y

en ese marco, todas las personas estarían “obligadas” a trabajar o a justificar su posición y ubicación social en función de otros papeles culturalmente legitimados.

Un ejemplo de ello se encuentra en el apéndice del libro clásico de Jahoda, *Empleo y desempleo: un abordaje socio-psicológico* (1987), en el cual se muestran resultados de investigaciones hechas a nivel mundial sobre la representación social del desempleo, y se reconoce que no existe ninguna acepción positiva para tal situación o condición en que se encuentran cada vez más personas a nivel nacional (DANE, 2007; SENA, 2007) y mundial (OIT, 2007; Bridges, 1997). Esto se debe a las transformaciones del mundo del trabajo que, si bien han implicado la consolidación de formas diferentes al empleo, no dejan de ser una dimensión que, directa o indirectamente, afecta a las personas que trabajan, a las que no trabajan y a quienes dependen de ellas. De allí la premisa de que la importancia del trabajo como organizador social no ha perdido vigencia, a pesar de las transformaciones en las relaciones y organizaciones de trabajo, hechos estos que deben ser objeto de una revisión criteriosa para una Psicología organizacional y del trabajo, así como para las prácticas de gestión de Recursos Humanos.

El trabajo es básicamente una actividad transformadora (Marx, 1980; Peiró, 1996; Blanch, 1996; Arendt, 2002) que hace parte, en una perspectiva ontológica, del hecho de ser humanos e implica la inversión de esfuerzos, potencialidades y conocimientos, en contextos concretos de producción, en medio de contingencias económicas, sociales, políticas y culturales. En este orden de ideas, el trabajo se tipifica como mercancía en la perspectiva propuesta por Marx (1980), en la medida en que se trata de una actividad económico-productiva con valor de uso y valor de cambio —socialmente pactados, trátase de un producto material o de un intangible—, y no de cualquier actividad transformadora con valor de uso realizada por el hombre. En este contexto, es importante mantener la discusión sobre las nuevas realidades de las formas y organizaciones de trabajo, y del trabajo como referente para la organización social y personal, sin perder de vista que como actividad económico-productiva, estas realidades no escapan a las contradicciones históricas de la relación capital-trabajo. Los anteriores aspectos deben ser considerados tanto por la Psicología organizacional como por una Psicología del Trabajo que se hace cada vez más necesaria para comprender, explicar e intervenir la relación de las personas con el trabajo y la dinámica psicosocial de las organizaciones y la gestión organizacional.

Como actividad social, el trabajo implica igualmente formas de adaptación, transformación social y calidad de vida. Para ello, es fundamental el tipo de relaciones y condiciones de

trabajo, en la medida en que con ellas las personas ponen en juego y “administran” una buena parte de sus relaciones consigo mismos y con sus entornos específicos (Malvezzi, 1995, 1999b, 2000, 2002 y 2003), teniendo en cuenta las respectivas implicaciones en el desarrollo de los grupos y estructuras sociales que son afectados con los resultados de las actividades ligadas al trabajo.

Aspectos y dimensiones psicosociales del trabajo como actividad económico-productiva

En la literatura especializada sobre el trabajo desde perspectivas psicosociales, socio-psicológicas o técnico-jurídicas, es posible identificar tres acepciones o formas para desarrollar el tema, las cuales refieren en el fondo el mismo fenómeno. Jahoda (1987) propone dimensiones socio-psicológicas del trabajo; Blanch (1996), Peiró (1996), Luque-Ramos, Gómez y Cruces (2000), entre otros, proponen funciones psicosociales del trabajo; entretanto, la OIT (2007) se plantea desde la perspectiva de los factores psicosociales del trabajo. En los tres casos (Castañeda y Saldarriaga, 2000), es posible inferir que se trata de aspectos psicosociales de trabajo como actividad económico-productiva. En ese sentido, se mantendrá esta acepción para la presentación que se hará de ello a continuación:

- Se reconoce como el aspecto más visible y tangible del trabajo contemporáneo la cuestión económica. A partir de allí, se refieren aspectos del trabajo como un medio para el acceso a circuitos de producción y consumo, y para una mayor o menor autonomía financiera.
- El trabajo es una actividad concreta realizada por personas en contextos socio-históricos y, a partir de allí, se convierte en un organizador del tiempo cotidiano y de estructuras de actividades personales, familiares, grupales, comunitarias, etc.
- Como eje vertebrador de realidades sociales, el trabajo es una fuente de ubicación social de roles, estatus, poder, identidad y reconocimiento, así como también un facilitador de ampliación de experiencias por fuera de los ámbitos vecinal y familiar.
- Como actividad realizada con otros, el trabajo implica contextos de socialización secundaria, colectiva y organizacional, en los cuales se generan procesos de participación, afiliación y aprendizaje.

- Como actividad, el trabajo implica el despliegue de conocimientos, destrezas y habilidades que acompañan o promueven la trayectoria de las personas y facilitan o dificultan el desarrollo de sus aspiraciones, expectativas o proyectos.

En medio de estas consideraciones, los aspectos psicosociales del trabajo como actividad económico-productiva y como organizador social relacionado con espacios “concretos” y “organizados”, se convierten en un referente fundamental a nivel ontológico, ya no del hecho de ser humanos solamente, sino del hecho de ser como persona, como sujeto; es decir que el trabajo funciona como referencia para dar respuesta a la pregunta: “¿quién soy, y cuál es mi lugar en este mundo?”. Estas cuestiones remiten a uno de los propósitos más importantes de la Psicología a nivel histórico, que tiene que ver con la posibilidad de brindar una serie de explicaciones y teorías sobre las experiencias y el sentido de la vida para las personas.

Tendencias actuales en las modalidades y formas de trabajo

La Psicología organizacional y del trabajo, y la gestión de Recursos Humanos, igual que muchas teorías organizacionales, han sido criticadas históricamente por su descontextualización o por su ingenuidad (Legge, 1995; Prilleltensky, 1994; Lefkowitz, 2003; Malvezzi, 1999; Spink, P. K, 1996). Estos aspectos deben ser considerados en las realidades actuales del trabajo, en las cuales se visibilizan claras tendencias a la deslaboralización y flexibilización (Bridges, 1997; Red de estudios del Trabajo en Colombia, 2004; Rentería, 2007) por un lado, y por otro, a la coexistencia con formas tradicionales y contractuales de trabajo. Es de aclarar que el reclamo sobre ingenuidad y descontextualización se debe probablemente a la “desactualización” de repertorios contruidos a partir de modelos sociales de tipo armónico y la no revisión de la vigencia de conceptos y teorías contruidas en ese marco desde la década de los años cincuenta y sesenta principalmente. Algunos de los autores clásicos que sintetizan en sus textos este enfoque son Davis (1981), Schein (1982), y Robbins (1999)¹, entre muchos otros que han organizado manuales de Comportamiento Organizacional o de Psicología organizacional. A continuación se presentan una serie de aspectos a partir de los cuales se distingue el trabajo como modalidad empleo, junto con otras formas de trabajo que no son empleo, pero que hacen parte de las formas jurídicamente legitimadas en las tendencias actuales. Es de aclarar que el presente texto no entra en discusión con “formas de trabajo” ligadas a las economías “informales”, “ilegales” o “criminales”, ya que estas formas de trabajo deben ser estudiadas y explicadas con otros parámetros (Rentería, 2008).

1 Es de aclarar que en un texto relativamente reciente (“A verdade sobre gerenciar pessoas”, 2003), este autor cuestiona muchos de los postulados presentados en su *Best Seller* sobre comportamiento organizacional, llamando la atención acerca del cuidado que se debe tener en su aplicación en el contexto y realidades actuales de las organizaciones y del trabajo.

El empleo como modalidad de trabajo puede ser entendido hasta ahora desde su origen etimológico en el latín, en el cual se relaciona con *implicare* (Blanch, 1996)² o con *implere* (Corripio, 1979), que corresponde a comprometer a alguien en algo. De acuerdo con Álvaro (1992), y teniendo en cuenta la noción de Marx (1980) sobre la mercancía en sus acepciones de valor de uso y de cambio, el trabajo en la modalidad de empleo se caracteriza por una relación de orden jurídico-contractual de carácter voluntario entre dos partes, una que vende y compromete su esfuerzo y otra que lo compra. Complementariamente, el trabajo en modalidad de empleo se configura por la existencia de relaciones de subordinación, establecimiento y cumplimiento de horarios y de tareas o funciones, una remuneración que se mantiene en monto y periodicidad y supone la imposibilidad de delegar en otros la actividad contratada (Rentería, 2001 y 2007a).

Por otro lado, se configuran aparentemente como nuevas formas de trabajo —que no corresponden exactamente a la relación contractual que tipifica el empleo— los servicios profesionales independientes y el *outsourcing* o “tercerización”, así como las formas de trabajo asociado que, para el caso colombiano, son representadas básicamente a partir de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), las empresas asociativas de trabajo (EAT) y los contratos sindicales. Es de reiterar que “lo nuevo” de estas formas de trabajo no tipificadas como empleo no es su existencia, por primera vez en la historia de la humanidad, pues tanto “lo asociativo” como los “servicios personales” han hecho parte de las formas de trabajo a lo largo de la historia; sin embargo, en la consolidación a nivel de representación social (Jahoda, 1987) y jurídico-económica (Castel, 2000) en el siglo XX, estas formas de trabajo parecen no tener la misma relevancia para efectos de la comprensión, explicación y organización de las prácticas de gestión, ni de la teorización sobre las organizaciones y relaciones de trabajo. Lo anterior indica que, en términos de Castel (2000), se trataría de la salida de una sociedad salarial a una no salarial, lo que en términos de Bridges (1997) sería el paso de un mundo o época del empleo a un mundo del trabajo sin empleos. Para completar este panorama, es importante anotar que se trata de tendencias de cambio de época y que ello implica la simultaneidad y coexistencia de formas de trabajar entre organizaciones y sociedades, y aún dentro de una misma organización. La tendencia no implica que todo ha cambiado y que todas las prácticas y modelos comprensivos y explicativos no serían vigentes, de allí la necesidad, en el caso particular de la Psicología organizacional y del trabajo, de preguntarse sobre las tendencias y coexistencias de formas y organizaciones de trabajo, y de esta manera, promover tanto la

2 A pesar de que las fuentes refieren términos diferentes, mantienen el mismo sentido de ocupación y compromiso de una persona con y por un orden. Igualmente, sucede con el origen atribuido en el francés *employer*: ocupar, encargar, designar, comisionar (Diccionario de la Real Academia Española, 1992. p. 812).

construcción de relaciones recíprocas como de explicaciones y prácticas pertinentes, particularmente en lo relativo a la gestión de Recursos Humanos.

Los servicios profesionales independientes, definidos por Bloom y Kotler (1988) como procesos y acciones planificadas relacionadas con áreas especializadas del conocimiento, y dispuestas por expertos en la materia con el fin de satisfacer necesidades y ofrecer beneficios a quienes las consumen, implican generalmente relaciones de trabajo puntuales en las que en cada caso, independientemente de la continuidad-temporalidad, el usuario define el mantenimiento o no de la relación.

En el caso del *outsourcing* como modalidad de trabajo, se trata de una alianza estratégica con un tercero en la cual, en la perspectiva de Rothery y Robertson (1996), una organización, grupo o persona ajena a una empresa es contratada por esta para que se encargue de “parte del negocio” o un servicio puntual dentro de ella (Rentería, 2001). En este caso, un supuesto básico es que el *outsoucer* es un conocedor experto y especializado en la parte de la que se hace cargo, y que la alianza estratégica obliga a la relación y revisión permanente de las acciones, efectividad y costos de lo pactado. El acuerdo sobre la efectividad se basa, de acuerdo a lo anterior, en compartir riesgos y utilidades para las partes implicadas; esta situación es ligeramente diferente de lo que ocurre tanto en el caso de los servicios profesionales como en el empleo.

Finalmente, en el caso del trabajo asociado, como su nombre lo indica, se trata de personas que libre y voluntariamente se asocian en pos de proyectos productivos de beneficio común (Rodríguez, 2006; Rodríguez y Rentería, 2007) en los cuales, con la apariencia de emprendimientos, desaparecerían en la gestión las contradicciones capital-trabajo, ya que los asociados son simultáneamente propietarios, trabajadores y gestores³. La Tabla 1 (modificado de Rodríguez, 2006. p, 31; Rentería, 2001. p, 60) permite apreciar en función de los elementos que tradicionalmente han sido considerados como tipificadores o característicos de una relación contractual de empleo, las otras tres modalidades de trabajo, para una discusión de sus implicaciones en función de la Psicología organizacional y del trabajo.

3 En esta parte es importante dejar en claro que el texto se refiere a las cooperativas y empresas de trabajo asociativo creadas bajo los principios asociativos y solidarios, y no a las que, utilizando estas figuras jurídicas, se aprovechan para lucrarse, convirtiéndose en simples intermediadores laborales.

Tabla 1. *Parámetros de tipificación del empleo y su relación con otras formas de trabajo*

Variable	Empleo	Outsourcing	Prestación de servicios profesionales	Trabajo Asociado
Lugar de desempeño	Espacio físico “protegido”, estable. Puesto de trabajo.	Puede tener una sede propia, o realizarse en entornos físicos, variables e inestables.	Puede tener una sede propia, o realizarse en entornos físicos, variables e inestables.	Puede tener una sede propia, o realizarse en entornos físicos, variables e inestables.
Estructura temporal	Horario de trabajo. Jornada. Hay una actividad y descanso interno y externo. Garantía de continuidad	Variable en función de dos ritmos: organizacional prestación servicio, conocimiento optimizar el servicio	Variable en función de: búsqueda de clientes prestación del servicio negociada y fijada con los clientes.	Variable en función de: La organización La prestación del servicio Optimización del servicio
Relación de subordinación	Jefe-subalterno: relación de poder legitimada pero no necesariamente simétrica.	Relación de disponibilidad permanente. Relación ganar/ganar explícita y en revisión permanente.	Relación de disponibilidad parcial en función de los servicios. Relación ganar/ganar aparente. Relación utilitaria de las partes.	Variable: En la organización, relaciones entre pares por gestión de participación democrática. Relación de disponibilidad permanente. Relación ganar/ganar explícita y en revisión permanente.

Variable	Empleo	Outsourcing	Prestación de servicios profesionales	Trabajo Asociado
Contenido y forma de trabajo	Programado en función de los objetivos del negocio y los métodos de trabajo del puesto.	Paquetes negociables y adaptados a la organización.	Paquete negociable, preestablecido, ajustado y construido.	Paquetes negociables y adaptados a la organización.
	Establecido en manuales o descripciones precisas.		Estrategia propia del profesional y adaptada a la organización.	Se valida una ética asociativa-cooperativa en la ejecución del trabajo.
	No puede ser delegado.		Una vez se consolida el negocio, se “limita” a hacer las tareas.	
Rendimiento/ resultados	Evaluated quantitatively in function of the fulfillment of the assigned tasks.	Se establece y mide en conjunto.	Los mide la organización unilateralmente.	Se establece y mide en conjunto cuando es por <i>outsourcing</i> .
	Medición oficial en lapsos regulares.			Cuando es una “tercerización simple” por prestación de servicios el contratante lo mide.
	Implica decisiones de permanencia, compensación o ajustes.			
Compensación	Periódica estable, salario, méritos, promociones, da una ubicación social estable.	Pactada y revisada en función de las modificaciones del trabajo	Se fija el paquete cada vez que se negocia.	Pactada y revisada en función de las modificaciones del trabajo.
		Puede aumentar o disminuir el costo.		Puede aumentar o disminuir el costo.
				Los asociados-trabajadores, reciben compensaciones de acuerdo con régimen pactado en la CTA.

Considerando las modalidades y formas de trabajo que coexisten en la actualidad, es importante llamar la atención sobre una Psicología organizacional y del trabajo y una gestión de Recursos Humanos en las cuales se reconsideren y reconceptualicen procesos tales como previsión y provisión de cargos o posiciones ocupacionales, de socialización, de formación y desarrollo, de evaluación de desempeño o de la efectividad, de carrera, retiro, vinculación y re-vinculación. Esto en el sentido de que cada una de las modalidades de trabajo y formas de contratación parece exigir modelos más complejos que los modelos lineales y unicausales que han tipificado las relaciones de empleo “estable” en organizaciones “tangibles y permanentes”. De la misma manera, sin desconocer la importancia de los procesos de Recursos Humanos anteriormente referidos, parece ser fundamental la reconsideración y reconceptualización de procesos y fenómenos psicosociales ligados al hecho de trabajar y a la relación personas-trabajo, tales como construcción del contrato psicológico, compromiso, motivación, comportamiento orientado al desempeño, satisfacción, desarrollo en o por el trabajo e identidad, entre otros.

Lo anterior llama la atención en función de los discursos psicológicos —o psicologizantes— sobre problemas de cualificación, perfiles de competencias y formación, así como repertorios de evaluación para suponer el mantenimiento de la eficacia del uso de los conceptos y teorías de la Psicología organizacional en las prácticas de Recursos Humanos, con lo que se logra mantener el principio de bienestar y calidad de vida —practicado actualmente en múltiples organizaciones, condiciones y relaciones— para las personas en el trabajo.

Implicaciones para la relación personas-trabajo

En consecuencia, con el panorama que se ha venido presentando, y de acuerdo con Legge (1995), la pregunta de fondo sería: “¿qué cambia realmente?”. Como respuesta, Legge propone que en una perspectiva y dimensión ontológica “nada ha cambiado y sin embargo todo es diferente”, ya que se mantienen las contradicciones históricas derivadas de la relación capital-trabajo y entre tanto los repertorios, representaciones sociales, versiones, narrativas, y sistemas de mediación simbólica presentes en las organizaciones de trabajo, y sobre el trabajo, han cambiado para legitimar lo correspondiente a cada época, de manera cada vez más sofisticada simbólicamente. Algunos ejemplos de la permanencia de las contradicciones y la sofisticación y complejidad de los discursos sobre estos aspectos, pueden ser observados en paradojas como la posibilidad del trabajo independiente y del trabajo con “autonomía”, cuyos marcos reguladores continúan siendo determinados unilateralmente por quien contrata o paga. De la misma manera, el trabajo asociado “pierde su libertad” cuando se transforma

en formas jurídicas para desplazar otras formas de contratación o vinculación que en el fondo representan en la práctica relaciones de empleo (Rodríguez, 2006; Rodríguez y Rentería, 2007; Esteves, 2004).

Lo anterior lleva al cuestionamiento sobre la vigencia de conceptos y teorías de lo organizacional y el trabajo, y la búsqueda permanente de actualización de repertorios sin desconocer las tensiones y paradojas (Schvarstein, 1998). Retomando lo planteado sobre el trabajo como organizador social, y a partir de fuentes referenciales de las que las personas derivan una parte importante de los elementos, parámetros o indicadores para su organización social simbólica y cotidiana —y parte de su respuesta a la pregunta existencial “¿quién soy, y cuál es mi lugar?”—, las implicaciones para la Psicología organizacional, ya no teóricas ni aplicadas para la gestión de Recursos Humanos en las relaciones de trabajo, van más allá para las personas, entendidas como seres vivientes, simbólicos, singulares y en constante relación con otros en sus entornos inmediatos y más amplios que los cubren de manera consciente o inconsciente. Por tanto, las implicaciones para la relación hombre-trabajo en el panorama actual deben considerar dimensiones “extra-ocupacionales” y “extra-organizacionales”, ya que, aunque se mantienen algunas formas privilegiadas de trabajo en modalidad de empleo, estas coexisten con otras que tienen exigencias diferentes para los implicados, y las funciones y aspectos psicosociales del trabajo parecen mantenerse a nivel ontológico con matices diferentes.

Un trabajador independiente debe cuidar el cumplimiento de horarios, condiciones y contenidos del trabajo pactado y, simultáneamente, buscar opciones para nuevos trabajos; situación que no es muy diferente en las modalidades de *outsourcing* y trabajo asociado. Algunos autores muestran cómo el desplazamiento de aspectos que “tradicionalmente” eran objeto y preocupación de la “empresa”, ahora están siendo desplazados a los trabajadores, y esto implica los costos de local, tecnología y tiempos de disponibilidad (Bridges, 1997; Antunes, 1995 y 2001; Offe, 1989; Rentería, 2007a, 2007b y 2008), que a su vez afectan otras esferas y espacios cotidianos y no cotidianos en los cuales emergen personas y grupos sociales que tradicionalmente no han sido considerados en una relación de implicación directa en el caso de las relaciones personas-trabajo-organizaciones.

Las personas: exigencias del mundo del trabajo a la clase-que-vive-del-trabajo

En este aparte es necesario introducir la noción de la clase-que-vive-del-trabajo de Antunes (2001), como concepto para ilustrar a todos aquellos que “viven” de su fuerza —y esfuerzo— de trabajo, hecho que de alguna manera, en la perspectiva de este autor, es una noción que amplía la de proletariado en el sentido tradicionalmente concebido, e incluye a todos aquellos que “viven del trabajo” sin que sean reconocidos o categorizados como “proletarios”, independientemente del nivel que ocupen en la organizaciones u otras modalidades de trabajo.

Las exigencias de empleabilidad, como forma de responder a los requerimientos y condiciones del mercado de trabajo (Rentería y Malvezzi, 2008; Rentería, 2008 y 2007; Enríquez y Rentería, 2007; Rentería y Enríquez, 2006; Malvezzi, 1999a, 1999b), apuntan a una obligación que históricamente no es explícita y tiene que ver con las opciones reales que las personas tienen para responder a las demandas. En este sentido, la posibilidad “de reinención cotidiana de sí mismos, de tal modo que otros quieran trabajar con ellas” (Malvezzi, 1999a y 1999b), depende más del reconocimiento y habilidades sociales en el contexto del trabajo que de su desempeño o efectividad. De la misma manera, la administración de la vida profesional bajo alteraciones imprevisibles y frecuentes que obligan a las personas a reorientar su identidad, actitudes, metas y rutinas (Malvezzi, 1999a), se convierte en una cuestión de educación que obliga a la reflexión sobre los diferentes dispositivos sociales de formación y desarrollo, incluyendo los grupos de referencia, de tal forma que se visibiliza el hecho de que no es un aspecto en particular, sino una serie de aspectos y eventos que de manera integral y dinámica facilitan o dificultan, a algunas personas más que a otras, su inclusión, permanencia o salida en el mercado de trabajo.

Cabe recordar que, según Bridges (1997), Antunes (1995), Malvezzi (1999a) y Offe (1989), más que la desaparición del trabajo, nos encontramos ante un cambio estructural de las relaciones y condiciones de este; esto parece implicar que las personas se encuentran de manera diferente en los espacios cotidianos de trabajo, que ya no son los mismos de “una fábrica”, o un “horario” o “lugar de trabajo” constantes, estables o permanentes. Si consideramos los cambios estructurales y las múltiples opciones de trabajo, surge la cuestión de la búsqueda de relaciones personalizadas y gratificantes, ya que las de trabajo están cada vez más limitadas por la complejidad de los diversos elementos, variables o circunstancias. De allí la necesidad, como diría Malvezzi (1999a), de una reconstrucción de las fuentes de confianza, motivación y eficacia, ya que cada persona deberá resignificar —como tendencia o proyección— su propio proyecto dentro de una o múltiples organizaciones, o por fuera con clientes variados, en aras

del desarrollo y mantenimiento de la empleabilidad. En términos de Enríquez (2000): “Los individuos ganaron poder y las posibilidades que antes eran propias de las estructuras y de las instituciones”, lo cual no quiere decir que en la práctica se aplique la consigna.

La gestión de Recursos Humanos: retóricas y realidades

Para “trascender” los dos problemas o cuestionamientos históricos de fondo de las prácticas de Recursos Humanos —campo aplicado por excelencia a la Psicología organizacional y del trabajo—, credibilidad y legitimidad (Legge, 1995), es fundamental el reconocimiento y cruce entre organizaciones tangibles, intangibles, organizaciones en red, alianzas, etc., con modalidades de trabajo de empleo y no empleo, y dentro de ellas, las múltiples y variadas formas de contratación, vinculación y relación entre las personas (Rubery, Earnshaw y Marchington, 2005); todo esto en medio de contextos igualmente representantes de realidades socio-históricas, geográficas y culturales diversas. En este orden de ideas, es importante reconsiderar los “vínculos” y las formas de “reciprocidad” que se establecen en este contexto; aspectos tales como colaboración, participación, compromiso, confianza y contrato psicológico, que conceptualmente presuponen el involucramiento de las personas más allá del hecho de “ser trabajador”, pasan ahora a ser revisados tanto en la perspectiva instrumental, en el sentido del resultado y el desempeño, como en la perspectiva del impacto psicosocial ligado a las formas y relaciones de trabajo.

Las realidades actuales del trabajo exigen trabajadores polivalentes y comprometidos, a partir de patrones de acción que se basan en la confianza. Conforme a lo que se viene presentando, es necesario revisar estas realidades, ya que dinámicas como las del multi-empleo (Rubery, Earnshaw y Marchington, 2005), la disminución estructural de cupos de empleos (Bridges, 1997), y el desplazamiento o emplazamiento de otras formas de trabajo como el asociativo o el independiente (Antunes, 1995; Offe, 1989; Malvezzi, 1999b; Rodríguez, 2006; Rodríguez y Rentería, 2007), obligan a revisar las prácticas en función de las condiciones estructurales y particulares en cada caso, teniendo en cuenta que los efectos sobre las personas que viven-del-trabajo siguen siendo reales en términos de bienestar y calidad de vida.

Otro aspecto importante es que a pesar de las retóricas sobre “gestión humana”, “talento humano”, “capital social”, “capital intelectual” y “colaboradores”, entre otros, históricamente, en la perspectiva propuesta por Legge (1995), las personas continúan siendo “vistas” o “asumidas” en la práctica como cualquiera de los otros recursos de las organizaciones de trabajo. En términos de Morgan (1986), podría decirse que a pesar de la variedad discursiva y teórica para referir las organizaciones de trabajo, exigencias como las de certificación y acreditación

—tipificadas por la estandarización— mantienen la vigencia de los modelos de administración científica soportados en metáforas como la de la “máquina” o la del “organismo”, lo que constituye una paradoja para los sistemas estratégicos dependientes de la polivalencia y la especialidad esperada de las personas en función de formas de adaptación y mantenimiento o no de su trabajo, y su aporte a la efectividad organizacional.

En consecuencia, las personas que trabajan en Recursos Humanos viven en posiciones cotidianas de ambigüedad, ante lo cual, históricamente, vale la pena preguntarse si son “víctimas” o “instrumentos” (Legge, 1995; McKinlay, 2002) de posturas que, independientemente de su orientación ideológica, no siempre son claras para quienes promueven los sistemas de mediación simbólica (Pagès, Bonetti, Gaulejac y Descendre, 1993) en la configuración de la relación personas-trabajo, en medio de las diversas opciones de vinculación que se han venido planteando.

De la misma manera, es clave preguntarse sobre los modelos de hombre subyacentes a las prácticas de Recursos Humanos soportadas en “teorías” de la Psicología organizacional o del Trabajo. Si bien los repertorios tradicionales han referido la relación individuo-organización dentro de un marco del empleo en organizaciones relativamente estables y tangibles, ahora cabe preguntar a quiénes va dirigida la gestión de Recursos Humanos. Las relaciones de trabajo y los referentes para las personas varían y afectan a la gestión organizacional dependiendo —más allá de la forma de contratación jurídica— de la consideración de las interfaces de nuevas realidades que determinan, a su vez, a quiénes se debe dirigir la gestión en función de los siguientes interrogantes: ¿empleados o trabajadores directos o indirectos?, ¿temporales o fijos?, ¿proveedores de Recursos Humanos tales como cooperativas de trabajo asociado, empresas asociativas de trabajo, o empresas intermediadoras de personal?, ¿gerencia y Estado?, ¿sindicatos y gremios?, ¿personas individuales o equipos polifuncionales o policonstituidos? De igual manera, es importante preguntarse en cuál modalidad o forma de trabajo se debe centrar la atención, y en quiénes y cómo mantener actualizados los conocimientos, las competencias, la empleabilidad y el capital social e intelectual. Un ejemplo de cómo históricamente la relevancia del hombre está ligada a los modelos de gestión y exigencias de la época puede ser visto en Chems (1982), quien ilustra cómo los cambios en las exigencias y condiciones organizacionales acompañan exigencias y condiciones económicas que a su vez se ven soportadas por versiones de ciencia y modelos del hombre de la época.

En este punto, y en la promoción de una reflexión permanente sobre la gestión de Recursos Humanos y el uso de los conceptos y teorías derivados de una Psicología organizacional y del trabajo, cabe entonces la serie de preguntas que se propone a continuación:

- ¿Cómo encajar el mundo de los negocios con las estrategias de Recursos Humanos? (Malvezzi, 1999a).
- ¿Cuáles son las proyecciones para que haya empresa y calidad de vida y desarrollo individual y social? (Spink, P.K, 1996).
- ¿Será que los cambios y las exigencias van al mismo ritmo de capacidad de adaptación o apropiación de las personas?
- ¿Qué tipo de reciprocidad es posible en mundos cada vez más virtualizados y menos “interactivos” en el plano personal? (Malvezzi, 1999b, 2000).
- ¿Control vs. compromiso? (Sato, 2002; Enríquez, 2000a).
- ¿Estrategias o sistemas de mediación de alto compromiso? (Enríquez, 2000a; Pagès, et al., 1993).
- ¿Lenguaje empleador-empleado vs. persona que trabaja-organización, persona que paga/contrata?
- ¿Cómo manejar la naturaleza retórica del concepto de Recursos Humanos teniendo claro lo que se legitima en cada caso en el contexto actual de coexistencia de realidades organizacionales y del trabajo? (Legge, 1995).

Preguntas y elementos para una Psicología organizacional y del trabajo en las realidades actuales del mundo de las organizaciones y del trabajo

En términos valorativos y en la perspectiva de Prilleltensky (1994), la pregunta de fondo se orienta a una cuestión epistemológica y metodológica que se mantiene sobre la Psicología organizacional y del trabajo vista como una ciencia o práctica “libre” de valores y compromisos ideológicos o morales. Es decir que quedan abiertas preguntas importantes como ¿de dónde vienen las “verdades” que se traen y se usan?, ¿cómo se asumen los procesos de individualización o de responsabilización por fuera de las macro-estructuras?, y en particular, ¿cómo explicar ante todos los interrogantes puestos a lo largo del texto las respuestas de una Psicología organizacional que “afecta si no a miles, a millones de personas en el mundo a través de las prácticas de Recursos Humanos principalmente”? (Prilleltensky, 1994).

Problemas de fondo y algunos retos teóricos

En proyección, más que pretender dar respuestas, a continuación se presenta una serie de interrogantes complementarios a manera de llamado y reflexión sobre una Psicología organizacional y del trabajo que apoye tanto la gestión de efectividad organizacional como el desarrollo de las personas que trabajan, y simultáneamente considere las contradicciones inherentes a las relaciones capital-trabajo. En este sentido, los siguientes interrogantes de tipo práctico y teórico buscan dejar abierta esta discusión tanto para los investigadores como para quienes ejercen las prácticas de Recursos Humanos, basados en los conceptos, teorías o modelos de la Psicología organizacional y del trabajo:

- ¿Cuál es la relación persona-organización de trabajo-medio social?
- ¿Hasta dónde la creencia en la racionalidad instrumental como solución a todos los problemas ha sido superada por los discursos posmodernos? ¿De qué manera las formas de causalidad unidireccional, multidireccional o compleja son adoptadas para explicar los fenómenos organizativos y del trabajo?
- ¿Qué tanto se están incorporando en la misma velocidad que los discursos las formas de medición –diferenciación– con las de evaluación –juicio– en medio de las diferentes prácticas y formas de trabajo?
- ¿Qué tanto, en medio de los sistemas estratégicos y autónomos, las personas participan realmente de la definición de los motivos?
- ¿Qué tanto las teorías de la Psicología organizacional mantienen su carácter, criticado históricamente, de corresponder al tipo de teorías anestésicas?

Finalmente, y parafraseando a Malvezzi (1999a) y a Spink, (1996), quedan para la Psicología organizacional y del trabajo en nuestro medio los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son los desafíos que se encuentran en este contexto?
- ¿Cuáles problemas merecen prioridad?
- ¿Cómo evitar una tendencia análoga a la descontextualización política y social que ocurrió al inicio de la Psicología organizacional?

- ¿Será que se trata de respuestas a problemas o de asuntos a ser problematizados?

Los interrogantes anteriores llevan a otros desafíos de tipo teórico y aplicado:

- Contraste entre una Psicología organizacional tradicional basada en el paradigma positivista vs. una Psicología organizacional y del trabajo a partir de una postura crítica.
- ¿Cuál es la procedencia de las “verdades” que estamos usando y sobre las cuales “cimentamos” prácticas de recursos humanos?
- Generar o revisar los modelos que se crean o se tienen para “lidiar” con las diferencias entre los individuos y su mundo alrededor.
- Aprender a criticar teorías y prácticas. Capacidad de meta-crítica y meta-análisis.
- Dimensión política y análisis público de la Psicología organizacional y del trabajo a la luz de la Psicología social de los fenómenos organizativos y de la relación personas-trabajo como referentes clave en la configuración de singularidades y de contextos sociales.

Queda este camino por recorrer ante las nuevas realidades disciplinares y profesionales.

Referencias

- Alvaro, J.L. (1992). Desempleo y bienestar psicológico. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Antunes, R. (1995). Qual crise da sociedade do trabalho?. En *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho* (pp. 73-97). São Paulo: Cortez/Editora da UNICAMP.
- Antunes, R. (2001). A classe-que-vive-do-trabalho. A Forma de ser da classe trabalhadora hoje. En *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre e afirmação e a negação do trabalho* (pp. 101-117) São Paulo: Boitempo.
- Arendt, H. (2002). *A condição humana*. Rio de Janeiro, Forense Universitária.
- Bauman, Z. (2005). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization*. London: Sage.
- Blanch, J. (1996). Psicología Social del Trabajo. En *Psicología social aplicada* (pp. 85-120). Barcelona: McGraw-Hill.

- Bridges, W. (1997) *Cómo crear oportunidades de trabajo*. México: Prentice Hall.
- Castañeda, J. & Saldarriaga, A. (2000). *Percepción de los funcionarios de una organización del Estado frente a los diferentes factores psicosociales propuestos en los sistemas categoriales de Jahoda y la Oficina Internacional del Trabajo relacionados con su situación de trabajo en la modalidad de empleo*. Trabajo de grado no publicado, Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Colombia.
- Castel, R. (2000). As transformações da questão sócia. En *Desigualdade e a questão social* (pp. 235-264). São Paulo: EDUC.
- Corripio, F. (1979). *Diccionario etimológico general de la lengua castellana*. Barcelona Bruquera.
- Chems, A. (1982) The evolution of Human Resource Management. En *Organizational Psychology. Theory and Practice. A Collection of Original Essays*. London: Academic Press.
- Departamento administrativo nacional de Estadística –DANE. (2007). *Estadística de empleo en Colombia*. Bogotá: DANE.
- Davis, K. (1981). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Real Academia Española. (1992). *Dicionário de la Real Academia Española*. Tomo I. Madrid: Real Academia Española.
- Enríquez, Á. & Rentería, E. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado de trabajo de profesionales recién egresados. *Revista Universitas Psychologica*, 6, (1), 89-103.
- Enriquez, E. (2000a). Vida Psíquica e organização. En *Vida Psíquica e organização* (pp. 11-22). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Enriquez, E. (2000b). O Indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. En *Vida Psíquica e organização* (pp. 23-40). Rio de Janeiro: FGV.
- Enriquez, E. (2001). Interioridade e organizações. En *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 173-187). São Paulo: Atlas.
- Esteves, E. (2004). *Sócio, trabalhador, Pessoa: negociações de entendimentos a construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial*. Tesis de Doctorado en Psicología no publicada. Instituto da Psicologia, Universidade de São Paulo, Brasil.

- Gazier, B. (2001). Employability. The Complexity of a Policy Notion. En *Employability: From theory to practice* (pp. 3-23). London: Transaction Publishers.
- Giddens, A. (1991). *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP.
- Giddens, A., Beck, U., & Lash, S. (1995). *Modernização Reflexiva*. Brasil: UNESP.
- Guiot, J. & Beaufils, A. (1992). *Diseño de la organización*. Bogotá: Legis.
- Guiot, J. (1985). *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona: Herder.
- Hirata, H. (1997). Os mundos do trabalho. Convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas positivos. En *Empregabilidade e Educação. Novos caminhos no mundo do trabalho*. (pp. 23-42). São Paulo: EDUC–RHODIA.
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y Desempleo. Un Análisis Socio-psicológico*. Madrid: Ediciones Morata.
- Kotler, P & Bloom, P. (1988) *Mercadeo de Servicios Profesionales*. Bogotá: Legis Editores.
- Lafargue, P. (2003). *O direito à preguiça*. São Paulo: Editora Claridade.
- Lash, S. (2002). *Critique of information*. UK: Sage.
- Latouche, S. (1996). *A ocidentalização do mundo. Ensaio sobre a significação o alcance e os limites da uniformação planetaria*. Petrópolis: Vozes.
- Lefkowitz, J (2003). *Ethics and Values in Industrial-Organizational Psychology*. New Jersey: LEA.
- Legge, K. (1995). *Human Resources Management*. UK: Macmillan Business.
- Lessa, S. (2002). *Mundo dos homens*. São Paulo: Editorial Boitempo.
- Luque-Ramos, P. J., Gómez, T. & Cruces, S. J. (2000). El Trabajo: Fenómeno Psicosocial. En *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 147-164). España: McGraw-Hill.
- Malvezzi, S. (1995). A carreira ainda depende de ascensão ao poder? *Marketing Industrial*, (1), 1, 30-40.
- Malvezzi, S. (1996). Da gestão da informação para a gestão do conhecimento. *Revista de Marketing Industrial*, 1, (3), 53-59.

- Malvezzi, S. (1999a). Psicologia organizacional. Da administração científica à globalização: Uma historia de desafios. En *Interfaces da Psicologia*. Volume II (pp. 313-326) Portugal: Universidade de Évora.
- Malvezzi, S. (1999b). Empregabilidade e carreira. *Cadernos de Psicologia Social do trabalho*, 2, (1), 55-72.
- Malvezzi, S. (2000). El agente económico reflexivo. *Desarrollo y Capacitación*, 49, 16-19.
- Malvezzi, S. (2002). Apropriar-se do próprio desempenho profissional. Um desafio para a sociedade do conhecimento. *Marketing Industrial*, 8, 58-66.
- Malvezzi, S. (2003). A construção da identidade profissional como instrumento de carreira. *Organização e Sociedade*, 7, (17), 137-143.
- Marx, K. (1980). *O capital. Crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- McKinlay, A. (2002). Dead Selves: The birth of modern career. *Organization*, 9, (4), 595-614
- Menegon, V. S. (2006). *Entre a linguagem dos direitos e a linguagem dos riscos*. São Paulo: PUSC-SP. EDUC.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage.
- Offe, C. (1989). Trabalho, a categoria sociológica fundamental? En *Trabalho & Sociedade. Problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho* (pp. 13-41). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2007). *Trabajo decente*. Extraído el 8 de abril del 2007 desde [http:// www.oit.org/public/spanish/decent.htm](http://www.oit.org/public/spanish/decent.htm)
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. & Descendre, D. (1993) *O poder das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Peiró, J. M. (1996). Psicología Social de las organizaciones. En *Psicología Social Aplicada* (pp. 155-197). Madrid: McGraw-Hill.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Prilleltensky, I. (1994). *The Morals and Politics of Psychology*. New York: State University of New York Press.

- Red de estudios del Trabajo en Colombia. (2004). *Seminario “los trabajos de la globalización”. La investigación sobre los trabajos flexibles y deslaboralizados*. Memorias del Evento. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Rentería, E. y Enríquez, Á. (2006). Usted mismo S.A.? O el posicionamiento profesional en el mercado de trabajo. Reflexiones desde el marketing y el comportamiento del consumidor. *Revista Psicología desde el Caribe*, 18, 139-160.
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias del trabajo actuales. En *Vinculación universidad–empresa a través del postgrado. Pautas y lineamientos* (pp. 51-60). España: AUIP.
- Rentería, E. (2007). Empleabilidad: Una lectura psicosocial. *Revista de Estudios del Trabajo en Colombia*, Año 1, (1). 39-56.
- Rentería, E. (2007b). *De Recursos Humanos a la Psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de la responsabilidad de los actores implicados*. Memorias del 2º curso internacional de ciencias sociales: “Diálogo social en las organizaciones. Trabajo decente y productivo”. Cali: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Rentería, E. (2008). *Empregabilidade: uma leitura psicossocial. Uma leitura desde a psicologia social*. Tesis de doctorado no publicada. Instituto de Psicología, Universidad de São Paulo. Brasil.
- Rentería, E. y Carvajal, B. (2006). Abordaje psicosocial de la diversidad y papel de formas organizativas en la estructuración de contextos organizacionales instituidos. *Revista Psicología desde el caribe*, 17, 149-175.
- Rentería, E. y Malvezzi, S. (2008) Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Revista Universitas Psychologica*. Vol 7 (2) 319-334.
- Robbins, S. P. (2003). *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, S. J. (2006). *Relación Asociados – Trabajadores y su organización cooperativa de trabajo asociado a partir de los sistemas mediación simbólica*. Disertación de maestría en Psicología no publicada. Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Colombia
- Rodríguez, S. J., y Rentería, E. (2007). Una aproximación a las concepciones y versiones de trabajo en organizaciones de trabajo asociado. *Revista Colombiana de Estudios del Trabajo* 1, 9-38.

- Rothery, B., y Robertson, I. (1996). *Outsourcing*. México: Limusa.
- Rubery, J., Earnshaw, J. & Marchington, M. (2005). Blurring the Boundaries to the employment Relationship: from single to multiple employers relationship. En *Fragmenting Work*. (pp. 63-88). New York: Oxford University Press.
- Sato, L. (2002). Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. *Cadernos de Saúde Pública*, 18, (5), 1147-1166.
- Scheibe, K. (1995). *Self Studies. The psychology of self and identity*. Westport, London: Praeger.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. (2007). *Información servicio público de empleo*. Cali: Oficina de Servicio Público de Empleo - Seccional Valle.
- Sennett, R. (2000). Street and office: Two sources of Identity. En: *On the Edge. Living with global capitalism* (pp. 175-190). London: Jonathan Cape.
- Sennett, R. (2004) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del Trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Spink, M. J. (2003). *Psicologia Social e Saúde. Práticas, saberes e sentidos*. São Paulo: Cortez Editora.
- Spink, P. K. (1996). A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Revista Psicologia e Sociedade*, 8, (1), 174-192.
- Weick, K. (1982). *Psicología Social del proceso de organización*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

María Claudia Peralta Gómez

Correo electrónico: mcperaltag@usabana.edu.co

Profesora de la Universidad de la Sabana. Candidata a Doctora de la Universidad Autónoma de Barcelona. Magister en Psicología Comunitaria de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Realizó una Especialización en Psicología Industrial en la Universidad Complutense de Madrid. Es Directora del grupo de investigación con énfasis en constitución de subjetividades laborales frente a las nuevas realidades del trabajo, cultura organizacional como contexto de construcción de sujetos éticos y trabajo y salud. Autora, conferencista y profesora invitada en congresos a nivel nacional e internacional.

Capítulo 2

La construcción de sujetos en las nuevas realidades laborales: reflexiones para su estudio desde la Psicología organizacional y del trabajo

María Claudia Peralta Gómez
Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia

Introducción

Con este capítulo se pretende ampliar el campo de reflexión de la Psicología organizacional y del trabajo, de tal modo que se reconozca al trabajador colombiano no sólo como autor de su propia realidad, sino también como constructor y creador de nuevos sentidos de las condiciones sociales complejas que vive el país. Desde la Psicología organizacional y del trabajo, se proponen reflexiones y referentes teóricos que apoyen el análisis comprensivo del trabajo y de la constitución de subjetividades laborales.

En este contexto, se proyecta una lectura crítica de la situación actual del trabajo y de la condición de los trabajadores, con miras a sensibilizar, fomentar y reforzar las tareas de investigación y formación de los diferentes actores sociales interesados en la Psicología organizacional y del trabajo. Se espera que esta postura dé lugar a aprendizajes vinculados con

la formación intelectual, con sensibilidades y disposiciones éticas y estéticas que fortalezcan tendencias democráticas y pluralistas.

En este sentido, surgen preguntas referidas a los trabajadores y al trabajo asalariado como las siguientes: ¿se están constituyendo nuevos sujetos trabajadores en los contextos laborales actuales?, ¿cómo se entiende el trabajo actualmente?, ¿ha dejado de ser el trabajo el eje vertebrador del orden social?, ¿de qué manera afrontan los trabajadores su condición actual?, ¿cómo se está vivenciando la calidad de vida?, ¿estamos avanzando hacia un nuevo orden social basado en principios diferentes a los que actualmente rigen la sociedad salarial?

En este orden de ideas, y para abordar el tema de la constitución de la subjetividad laboral, se hace necesario comprender en los contextos mundiales y nacionales las posibilidades de empoderamiento del sujeto trabajador y del sujeto ético. Por último, hay que destacar la importancia que todo esto tiene con respecto a la calidad de vida de las personas y la manera subjetiva como estas la perciben.

Contexto laboral

Los cambios en el trabajo, en la composición del mundo y en las agendas sociopolíticas, han forzado la emergencia de una serie de aspectos que afectan directamente la vida cotidiana de las personas, y por lo tanto, problematizan las relaciones trabajo-empleo. Situación que implica cambios a nivel de la autonomía individual, de la identidad social y de la diversidad cultural como componentes de la subjetividad.

A nivel mundial, la globalización, fenómeno ligado a la revolución tecnológica y de la información, ha facilitado en las últimas décadas la mundialización de productos, bienes, servicios, capital e información, así como la ampliación de los mercados financieros. El fenómeno de la globalización ha incrementado la competencia, la integración de mercados a otros países y la expansión de sectores de servicios, información y tecnología, al igual que la conversión de las compañías transnacionales en actores privilegiados (Castells, 1997; Santos, 1998; Roe y Van den Berg, 2003). Las transnacionales ocupan dominios políticos por encima de los poderes del Estado, razón suficiente para que estos se encuentren debilitados y desdibujados (Beck, 1998); entretanto, se establece el predominio de las ideas neoliberales, de competencia y de individualidad.

En el ámbito de las organizaciones, estas se transforman y se instituyen en compañías más pequeñas y con pocos niveles gerenciales, al mismo tiempo que se configuran grandes con-

glomerados empresariales. Asimismo, en el aspecto laboral se establecen acuerdos con énfasis en ventajas competitivas, orientados al mercado y a la flexibilidad; se produce movilidad ocupacional y redefinición de relaciones laborales, expresada en trabajos a término fijo, de medio tiempo y subcontratación, que producen cambios en el contrato psicológico¹, pues se pasa de contratos basados en seguridad y lealtad a contratos establecidos a partir del desarrollo y de las oportunidades (Blanch, 2003; Roe y Van den Berg, 2003).

Silla, Gracia y Peiró (2005), mediante un estudio de carácter exploratorio acerca del contrato psicológico y su relación con las condiciones de empleo que tienen los trabajadores, buscaron diferenciar el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de gestión empresarial —pública o privada—, concluyendo que el tipo de contrato y el tipo de gestión empresarial influyen en el contenido del contrato psicológico que se establece entre el empleado y su organización. Coyle-Shapiro y Kessler (2002), en una muestra de 4.052 trabajadores permanentes y 604 temporales de la administración pública, concluyen que los trabajadores temporales, a diferencia de los permanentes, perciben que los empleadores tienen menos obligaciones hacia los empleados, entendiendo las obligaciones en términos de formación, desarrollo de carrera y sueldo acorde a su desempeño. Van Dyne y Ang (1998) presentan conclusiones similares en una muestra de 155 trabajadores —110 permanentes y 45 temporales— de dos organizaciones de servicio: un banco y un hospital (citados por Silla, Gracia y Peiró, 2005).

Este contexto permite apreciar cambios en las relaciones sociales, laborales y políticas, referentes a tendencias hacia la “individualización” de la población y de la clase trabajadora, rupturas en el tejido social, pérdida de la conciencia colectiva en la sociedad y por tanto en la capacidad de reproducción política (Antunes, 2000), situaciones asociadas a pocas posibilidades de empoderamiento de la clase trabajadora.

Las nuevas formas de organización del trabajo, basadas en la descentralización del poder de las organizaciones, la flexibilidad y la planeación a corto plazo, minan la confianza y los vínculos de las personas en el espacio laboral; se genera aislamiento político de la clase trabajadora y conversión de la clase obrera en simple fuerza de trabajo, todo lo cual trae como consecuencia la aparición de nuevas subclases sociales, así como también desempleo y subempleo, asociado a la percepción de vulnerabilidad, indefensión y exclusión (Antunes, 2000; Blanch, 2003; Sennett, 2005; Cabruja, 2005).

1 Schein (1982), define el contrato psicológico como un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre los miembros de un grupo, cada miembro y su grupo, cada miembro y la organización.

En cuanto al proceso productivo, este se transfiere a distintos sitios del planeta en la llamada “fábrica difusa”, según la cual el proceso de trabajo se fragmenta en diferentes espacios territoriales y sociales. Circunstancia que, aparte de permitir una ampliación del mercado de trabajo, facilita su dualización y segmentación, llevando a los países a competir para lograr las oportunidades de inversión en su territorio (Santos, 1998). Esta situación afecta, por supuesto, el mundo simbólico de las relaciones laborales.

Precisamente desde un análisis de la dimensión económica, la dimensión sociocultural y la dimensión simbólica del trabajo —integradas de manera dialéctica—, se aprecia una construcción paradójica del significado del trabajo en un contexto sociocultural impregnado por los discursos legitimadores de las políticas neoliberales del modelo capitalista, y la permanencia de un imaginario social acerca del trabajo todavía anclado en valores tradicionales (Marín, 2001).

Paradójicamente, aparecen mejoras en cantidad y calidad de algunos trabajos considerados centrales para la empresa, los cuales requieren mayor preparación, competencia, experticia y habilidades de aprendizaje; al mismo tiempo, se vivencia la crisis de la sociedad salarial, el desempleo estructural, el empleo precario, la desprotección de la seguridad social, la desaparición progresiva del empleo agrícola, el descenso de empleo industrial tradicional, el incremento de servicios de producción y sociales, y el aumento del proletariado de oficinistas y vendedores (Blanch, 2003).

En la dimensión social se aprecian nuevas tendencias demográficas relacionadas con la disminución de la tasa de natalidad, el aumento de la esperanza de vida, las grandes migraciones, el trabajo flexible y el incremento de la diversidad en género, lenguaje y edad, como también el ingreso de la mujer profesional al mundo laboral; tendencias que se asocian a problemas de discriminación y de exclusión laboral (Roe y Van den Berg, 2003).

Asimismo, en el mundo laboral aparece el denominado “nuevo trato” asociado a grandes exigencias hacia los trabajadores: largas jornadas de trabajo, mayores tareas y competencias, y niveles superiores de tolerancia al cambio. A los empleadores se les pide aportar recompensas y sueldos altos acordes a las competencias exigidas, brindar posibilidades de empleo, mas no de desarrollo de carrera. Las empresas, por su parte, dependiendo de su entorno particular, establecen diferentes tipos de contratos laborales que influyen en el contrato psicológico entre empleado y empleador, y en el significado que se le otorga al trabajo (Silla, Gracia y Peiró, 2005).

En este panorama, Garrido (2006, p. 19) se pregunta por los trabajadores y por el trabajo asalariado: “¿Estamos ante el fin del trabajo asalariado?, ¿Está perdiendo el trabajo la centralidad que hasta ahora había tenido para la construcción de la identidad?, ¿Ha dejado de ser el trabajo el eje vertebrador del orden social? ¿Estamos avanzando hacia un nuevo orden social basado en principios diferentes a los que actualmente rigen la sociedad salarial?”.

Como respuesta a estos interrogantes, y con base en estadísticas, se concluye que existe un incremento del desempleo y de los trabajos temporales a nivel mundial. Así, en España, al inicio de los años 80, el 90% de los empleados tenía contrato permanente, y menos del 10% era contratado de manera temporal. En los años 90, el número de trabajadores con contratos temporales aumentó alcanzando un 30% de toda la fuerza laboral (citado por Silla, Gracia y Peiró, 2005).

En un informe de la OIT acerca del trabajo en América Latina, se muestra que de 240 millones de trabajadores activos hay 23 millones de desempleados, 85 millones de informales y 18 millones de trabajadores con empleo formal (El Tiempo, 2006). En Colombia, la cantidad de personas subempleadas a fines del 2006 alcanzó el número de 6.619.524 (Pérez, 2007).

La desocupación promedio en América Latina es de 10%, y en Colombia, en el cuarto trimestre de 2006, la desocupación nacional fue de 12,3%². A pesar de que este índice ha disminuido en los últimos años, el trabajo de menor calidad o subempleo se mantiene en el 36.1% (Pérez, 2007); 58.8% de la población ocupada trabaja en el sector informal, según un estudio realizado por el Departamento Nacional de Estadística (El Tiempo, 2006).

Justamente, en el contexto colombiano, el sujeto trabajador se va construyendo en un mundo atravesado por la crisis social y laboral, razón de más para invitar a los psicólogos organizacionales y del trabajo a asumir el reto de estudiar los cambios en la subjetividad de los trabajadores de nuestro país, y aportar para la comprensión de los mismos desde un contexto y un momento histórico específicos; de igual manera, se convoca a contribuir y ser partícipes en la creación de situaciones laborales más justas que permitan posibilidades emancipatorias y de mejora en la calidad de vida de las personas.

En revisiones teóricas realizadas acerca del tema, se encuentran investigaciones enfocadas principalmente en los aspectos económicos, la influencia de la globalización en la vida laboral y en las prácticas culturales; sin embargo, parece existir un vacío desde la Psicología organizacional, por falta de referentes para entender el mundo del trabajo y los sujetos que

2 Fuente: DANE. (2006). *Balance del mercado laboral colombiano*. Cuarto trimestre de 2006.

en él se constituyen. Este vacío se nota en la poca comprensión que muestran los psicólogos organizacionales de las vivencias, experiencias y formas de sentido que otorgan los trabajadores y trabajadoras a su situación actual. Existen pocos escritos e investigaciones sobre el tema, y en ellos se encuentra que la mayoría de los psicólogos de esta área privilegian los enfoques de recursos humanos de tipo administrativo. Razón para proponer que, desde una visión del sujeto y desde la Psicología, aparezcan otras voces que se responsabilicen por las personas excluidas de la lógica capitalista, en un mundo en que parece dominar el raciocinio de “sálvese quien pueda”; en el que se olvidan los cambios que se están dando en el mundo productivo y se dejan de lado grandes grupos de población afectados por situaciones de desempleo e informalidad.

Con la finalidad de comprender cómo se construyen las subjetividades a partir de experiencias relacionadas con el trabajo, se hace necesario abordar los temas de trabajo, subjetividad y sujeto ético y político, para posteriormente finalizar con los conceptos de empoderamiento y calidad de vida, como nociones que posibilitan el acercamiento a nuevas formas de relación laboral y de constitución de subjetividades, y que permiten incrementar el poder, el control y el bienestar de las personas.

El trabajo

Los conceptos acerca del trabajo identifican lo objetivable, manifiesto y visible de la realidad laboral, lo cual comprende aspectos diversos como son la tecnología, lo económico, lo social, lo jurídico, lo político, lo cultural, lo histórico, entre otros; de otra parte, se tiene en cuenta lo subjetivo como realidad socialmente consensuada, compartida y narrada y de naturaleza simbólica que corresponde a un momento y a un contexto (Blanch, 2003).

Abordar la producción simbólica de la realidad, cuyo estudio desde la Psicología social interesa especialmente, requiere incluir las condiciones objetivables y materiales y los efectos que ellas tienen en la vida de las personas, por ser inherentes a las producciones simbólicas. De igual forma, la pregunta por la incidencia del trabajo en la subjetividad, conduce a identificar las diferentes concepciones acerca del mismo.

La categoría trabajo es entendida como un constructo multidimensional, complejo y desafiante, abordado desde diferentes posiciones teóricas y disciplinares. Desde una visión cognitiva, el trabajo se entiende como el conjunto de creencias, valores y actitudes laborales de las personas; durante el proceso de socialización, se aprende con las experiencias que varían

según las situaciones específicas del contexto laboral y organizacional (Silla, Gracia y Peiró, 2005).

El trabajo en la mentalidad moderna industrial es entendido como fenómeno cultural y factor clave de la experiencia humana, también como medio para satisfacer necesidades materiales y como patrón regulador del intercambio de bienes y servicios. Así pues, en su dimensión económica, el trabajo forma parte importante del proceso productivo en el que se proveen bienes y servicios que contribuyen al crecimiento de la sociedad y en el que el individuo, en la medida en que cuenta con un trabajo, pasa a formar parte del sistema, realizando su labor a cambio de un salario o remuneración que le permite satisfacer sus necesidades.

El trabajo cumple entonces la función de proveedor de bienes y servicios y posibilita el mantenimiento y la supervivencia de las personas y las familias; más aún, cumple una función económica primordial, en la que se generan percepciones de utilidad y participación en la sociedad (Álvaro, 1992; Blanch, 1996). Desde la visión económica, se encuentra que la mayoría de los análisis que se realizan acerca del trabajo se centran en los procesos de intercambio de la economía de mercado, dejando de lado los aspectos psicosociales que permiten ampliar la mirada de la problemática actual —que resulta en muchos casos dramática—, con lo que se limita a la búsqueda del reajuste cuantitativo del mercado laboral (Marín, 2001).

Álvaro (1992) define el trabajo como factor relevante para las personas, debido a que se constituye en una actividad en la que se ocupa gran parte del tiempo; el trabajo es un factor de socialización que se considera el principal vínculo de la persona con la realidad. El trabajo, por otra parte, es visto como contexto fundamental para el establecimiento de relaciones sociales e interpersonales, que se convierte en eje de grupos, comunidades y sociedades (Blanch, 1996).

Desde otro punto de vista, el trabajo se comprende como construcción sociocultural, perspectiva que se asume en este documento y que se refiere al sentido y el valor que las personas le atribuyen a su experiencia. Es en el trabajo en donde el ser humano organiza su espacio, su tiempo y su vida cultural, y así el espacio laboral se constituye en soporte técnico de orden moral, social, jurídico, político y cultural (Blanch, 1996).

El trabajo se define como un tipo específico de actividad humana desarrollada en contextos culturales y socioeconómicos, por esto es comprendido como realidad construida culturalmente y relacionada con el contexto, la historia y los sistemas en los que se encuentra. El concepto de significado del trabajo es una noción que permite justamente explorar esta dimensión sociocultural del trabajo en tanto práctica simbólica y cultural a la cual los sujetos

dotan de diferentes sentidos; el significado del trabajo es, por lo tanto, una construcción social. Según proponen Harpaz (2002) y Álvaro (1992), entender el trabajo como construcción social, al igual que como núcleo central en la construcción de la identidad personal y social, permite relacionar las nuevas condiciones laborales con la subjetividad laboral en contextos específicos.

Sentidos del trabajo: empleo y desempleo

Con el fin de comprender mejor la perspectiva sociocultural que asume este capítulo, se presentan algunas investigaciones revisadas que ilustran este tópico. En un primer momento se destaca la importancia que tiene el trabajo para las personas, por la centralidad que ocupa en sus vidas; en un segundo momento, se presentan investigaciones que han indagado por los sentidos y significados del trabajo.

De esta manera, en la investigación realizada por el MOW International Research Group, se aborda el trabajo desde de una visión multidimensional, y se definen tres dimensiones principales —centralidad del trabajo, normas societales y valores laborales— que se definieron y evaluaron en diferentes países europeos (Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró, 2001). En ella se concluyó que el trabajo tiene un valor central para las personas y que es valorado en la medida en que llena múltiples necesidades.

En concordancia con este estudio, Harpaz (2002) realizó una investigación en Israel sobre centralidad y satisfacción laboral. En respuesta a la pregunta de si la persona continuaría trabajando a pesar de ganarse la lotería, se reporta que el trabajo resulta central en la vida y produce satisfacción; se concluye que estas dimensiones se mantienen en el tiempo y el trabajo es visto como factor de identidad.

Desde una dimensión sociocultural, sin duda el trabajo forma parte de los procesos de regulación social, por ello juega un papel fundamental en la legitimación de los cambios socio-estructurales que afectan en distintos grados y momentos a la mayoría de las sociedades del mundo (Marín, 2001), y que al mismo tiempo problematizan las relaciones empleo/desempleo. Precisamente, una de las primeras investigaciones que se focalizó en este tema, desde una visión psicológica, se encuentra en el libro de Jahoda (1987): *Empleo y desempleo. Un análisis socio-psicológico*. En este libro, la autora se propone presentar a un público más amplio el debate acerca de lo que es empleo y desempleo y aportar a la discusión acerca del tema. Jahoda plantea que la Psicología social no tiene soluciones para los múltiples problemas que acarrea el tema del trabajo; tema que por su naturaleza requiere un enfoque

multidisciplinar, desde la Ciencia Política, la Economía, la Historia, y la Sociología, así como de un compromiso político práctico.

La autora basa su escrito en las experiencias de una investigación de corte etnográfico que se realizó en la población austriaca de Marienthal, en la cual se había generado un gran problema de desempleo por el cierre de la única fábrica que se tenía en el pueblo. Este estudio se basó en diferentes datos obtenidos por observación directa, cuestionarios sobre el uso del tiempo y el dinero, registros de las comidas realizadas y entrevistas. Así, la autora se interesó por entender en qué medida el desempleo perturba psicológicamente a las personas y la relación de esa perturbación con el nivel de vida que experimentan. La influencia del factor económico sobre la respuesta psicológica es subrayada en este estudio; en la población de Marienthal, la autora diferenció cuatro tipos de desempleados: los que mantenían alta la moral, los resignados, los desesperados y los apáticos. Se encontró correlación entre los cuatro tipos de desempleados definidos y los ingresos percibidos: los de alta moral recibían mayor ayuda monetaria; los resignados recibían un ingreso algo menor; los desesperados percibían un ingreso aún menor; y en último nivel de ingresos recibidos se localizaban los apáticos. De lo expuesto se destaca la importancia simbólica que se le otorga al trabajo y a la remuneración.

En tal sentido, es desde su concepción simbólica que el fenómeno del trabajo, entendido como construcción social, señala la interrelación permanente entre las prácticas laborales que promueven, limitan o impiden las estructuras objetivas de poder y las configuraciones simbólicas que de ella hacen los actores sociales (Marín, 2001). La dimensión simbólica del trabajo se elabora a partir de las prácticas sociales instituidas y es construida y reconstruida por los agentes sociales, quienes, mediante los procesos comunicativos, le otorgan sentido a las experiencias laborales cotidianas. En este proceso permanente de construcción, la memoria colectiva en torno a valores y a momentos de la historia social se torna en constitutiva de las significaciones sociales, los sentidos y creencias fuertemente instituidas acerca del trabajo (Marín, 2001), de lo que se desprende la importancia de comprender esta dimensión subjetiva.

Así, en un trabajo longitudinal presentado por Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró (2001), se analiza la evolución que experimenta el significado del trabajo que realizan los jóvenes durante sus primeros tres años de empleo a partir del estudio de sus componentes. La muestra, conformada por 238 jóvenes de primer empleo pertenecientes a dos grupos ocupacionales –administrativos y trabajadores del metal–, fue encuestada en tres momentos a lo largo de un período aproximado de tres años. Los resultados indican que

los diferentes componentes del significado del trabajo varían en diferente grado a lo largo del tiempo; en esa dirección, los resultados apuntan a que las primeras experiencias de empleo están afectando negativamente a los jóvenes.

En la misma dirección se orientó una investigación en México para entender la diversidad de sentidos que puede asumir el trabajo en los jóvenes (Guzmán, 2004). A partir del eje desde el que se construye sentido, se distinguieron tres ámbitos de contexto laboral: trabajo por necesidad, trabajo por aprendizaje y experiencia profesional, y trabajo por motivos personales. El trabajo como necesidad se define por el interés de los estudiantes en obtener un ingreso, ya sea para el sostén económico o para los gastos de su carrera; el trabajo por aprendizaje y experiencia profesional se refiere al interés por aprender y formarse en el campo laboral y profesional; mientras que el trabajo por motivos personales define el trabajo visto como ingreso para gastos personales, como búsqueda de independencia, salida del aburrimiento o para cumplir compromisos familiares.

Al comparar los distintos sentidos del trabajo, se encuentra que del total de 40 estudiantes, un poco menos de la tercera parte (27.5%) le confiere un sentido de necesidad, para el 32.5% el sentido está dado por el aprendizaje y la experiencia profesional, y para el 40% restante su significado y aportes es de tipo personal. Se puede apreciar que predomina el sentido personal; asimismo, es importante destacar que un buen número trabaja por aprender y que en varios estudiantes están presentes varios significados al mismo tiempo. Así pues, el trabajo y su significado son de naturaleza situada y cultural.

En otro sentido, existe una fuerte concepción social que identifica al trabajo con el empleo, concepción que domina las relaciones sociales entre las personas y sus expectativas por obtener un empleo; este se caracteriza por su regulación jurídica contractual de carácter voluntario entre dos partes (Blanch, 1996). Pero es el empleo —o trabajo dependiente asalariado— justamente el que hoy está en crisis, como consecuencia del aumento constante del desempleo. Para muchos, el empleo continúa siendo la posibilidad que ofrece estabilidad, seguridad y permite planificar el futuro (Marín, 2004).

El empleo entendido como trabajo remunerado, estable, que otorga seguridad e identidad social, en el nuevo orden socioeconómico está en vías de extinción (Méda, 1998; Rifkin, 1999). Razón por la cual, para las personas, desde su dimensión subjetiva, la no obtención de un lugar para trabajar luego de un proceso de socialización ocupacional o de una formación profesional puede producir una desorganización de la personalidad o un retraso en la conformación de la identidad social (Marín, 2004).

Estar desempleado supone en la mayoría de los casos disminución de los ingresos y como consecuencia, decremento en la calidad de vida, lo que al mismo tiempo condiciona la salud física y psicológica de las personas. Diversas investigaciones, presentadas por Álvaro (1992), señalan que la preocupación por problemas económicos asociados al desempleo se relaciona con una disminución importante del bienestar psicológico, el cual ha sido estudiado en diferentes momentos, tanto en épocas de disminución del empleo como en épocas de mejora del mismo. A través del tiempo, estos estudios coinciden en que las personas desempleadas muestran síntomas depresivos y menores niveles de autoestima, acompañados de sentimientos de infelicidad frente a la vida, en comparación con las personas empleadas (Álvaro y Garrido, 2006).

Un estudio basado en 57 autobiografías de trabajadores desempleados en Varsovia describe seis etapas por las cuales pasan estas personas. La etapa inicial de miedo y angustia es seguida por otra de insensibilidad y apatía, para luego experimentar cierta adaptación y esfuerzo por encontrar empleo, lo que se transforma luego en desesperanza en la medida en que no se logra encontrar (Jahoda, 1987).

Igualmente, en una investigación realizada en Bogotá, para identificar los significados que otorgan 10 personas en edades entre 30 y 45 años a su trabajo, y mediante una aproximación social-interpretativa con la técnica del análisis narrativo a través de historias de vida, se concluyó que estar empleado mantiene en la persona bienestar, estabilidad y calidad de vida óptimos, mientras que el desempleo y la flexibilización desequilibran las dimensiones en las que se desenvuelve la persona, y modifican la forma en que los sujetos perciben el significado del trabajo (Bejarano, Padilla, Peñaranda, Pérez y Ramos, 2003).

En sentido similar, otra investigación realizada en Bogotá buscó comprender los cambios de los significados construidos alrededor de la transición laboral de empleo a desempleo de cuatro adultos vinculados a un programa de *Outplacement*. La investigación de corte cualitativo utilizó el estudio de caso mediante la realización de entrevistas semiestructuradas con 16 preguntas básicas. La información se analizó a partir de una matriz de tres categorías: transición laboral, significados construidos de la transición laboral y *outplacement*. El análisis interpretativo permitió dar cuenta de cómo la transición laboral por sí sola, como una experiencia negativa de vida, cambió los significados hacia el trabajo de las personas que fueron desvinculadas de las empresas en las que trabajaban; de igual manera, permitió ver cómo el programa de *outplacement* ofrecido por la empresa proporcionó herramientas que reorientaron de manera positiva la reelaboración de estos significados (Jaramillo, Quintero, Rangel, Mantilla y Lozano, 2005).

Sin embargo, no sólo el desempleo ha aparecido en el contexto internacional, sino que además una gran variedad de situaciones laborales “atípicas” han surgido como formas de inserción al mundo del trabajo, o como alternativas al desempleo. Estas formas son producto de las condiciones de precariedad y arbitrariedad contractual con que se desarrollan gran cantidad de actividades laborales que crean la ilusión de no ser un excluido social incluso a quienes trabajan en condiciones de indefensión o de franca explotación (Marín, 2004). Esta situación de empleo, desempleo y trabajo informal o subempleo se hace presente en multiplicidad de posibilidades culturales percibidas por los sujetos, no sólo desde los aspectos de la vida social, sino también desde los ritmos temporales y escalas espaciales diferentes desde los cuales se producen y reproducen sentidos y redes de relación; es decir, desde la subjetividad (Zemelman, 2004).

La subjetividad

Los trabajadores, como sujetos sociales, construyen sus sentidos de vida a partir de la relación entre lo que se da objetivamente –lo que se experimenta como realidad exterior– y los significados subjetivos –lo que se experimenta como algo interior a la conciencia del individuo–. Por tanto, y en relación con los procesos de construcción de subjetividad del trabajador, es indispensable remitirse a la Psicología social como ciencia histórica que aborda la realidad desde su misma complejidad, sin pretender generar una única lectura de esta. Lo anterior evidencia cómo el objeto de estudio de la Psicología, diferenciándose del individuo como unidad de análisis, pasa a ser el sujeto, como sujeto capaz de desear, actuar y proyectar, el cual crea y es creado por diferentes prácticas sociales, por subjetividades, por construcciones y deconstrucciones de sentido y de significados (Doménech y Ibáñez, 1998).

En este contexto, la categoría subjetividad se refiere a: “la organización de los procesos de sentido y significado que aparecen y se organizan de diferentes formas y en diferentes niveles en el sujeto y en la personalidad así como en los diferentes espacios en que el sujeto actúa” (González Rey, 1997). Esta concepción de la subjetividad abarca lo psicológico desde su especificidad, complejidad y singularidad, tanto en el plano individual como en el social.

La subjetividad, aunque está relacionada directamente con lo biológico y lo social, en su especificidad cualitativa tiene mecanismos propios de constitución, funcionamiento y desarrollo, cuyo análisis es esencial para la comprensión del impacto del trabajo en la construcción del sujeto laboral (Mitjans, 2001). La subjetividad se expresa entonces como memorias, conciencias y nuevas culturas, razón por la cual no es concebida como un lugar social delimitado,

sino como un proceso móvil que va más allá de las identidades colectivas, y que remite directamente a los sujetos sociales (Rojas Duarte, 2003).

El estudio de la subjetividad laboral sugiere la importancia de reflexionar sobre la noción de sujeto ético por las posibilidades que este concepto abre para la autonomía y la construcción responsable de la subjetividad. Sujeto ético implica a su vez autonomía y dependencia: “La noción de sujeto está indisolublemente unida a este acto en el que no sólo se es la propia finalidad de sí mismo, sino que también se es autoconstitutivo de la propia identidad” (Morin, 1998). El sujeto ético se remite a un sujeto reflexivo, autónomo, que se construye en comunicación dialógica y en reconocimiento de otros. El sujeto ético se construye además en dos procesos: el de identidad y el de socialización.

La identidad se edifica con base en identificaciones e interacciones con múltiples grupos de referencia. La persona se va constituyendo como sujeto a partir de la integración progresiva que realiza en identificaciones positivas y negativas, en un proceso complejo y constante. La pérdida de la identidad se asocia con alienación, sufrimiento, sensación de angustia y muerte (Sánchez, 2001). Es por esto que resulta tan importante el significado de identidad otorgado a la condición de trabajo, ya que a través de la identidad se permite la autorreferencia —el referirse a sí mismo con un mínimo de objetivación— y a la vez permanecer como un yo-sujeto (Morin, 1998). La identidad se construye en lo social, de lo que resulta importante comprender el papel que cumplen los distintos agentes socializadores en la construcción y reconstrucción de identidades en el transcurso de la vida (Sánchez, 2001).

Es precisamente en los espacios de socialización, en los encuentros con los otros y por las mediaciones culturales que se van constituyendo los sujetos éticos; de esta manera, son los agentes de socialización, en constante interacción, quienes aportan a la adquisición del sentido de responsabilidad la capacitación para la toma de decisiones y la constitución del sistema de valores de cada sujeto (Messina, 1997). Los elementos de la socialización política en una sociedad particular se pueden hacer visibles al analizar la forma de organización y participación comunitaria y la caracterización que se haga de actores, escenarios, contenidos y prácticas (Messina, 1997). Desde la Psicología organizacional, y a partir del análisis de las prácticas laborales, se entiende este concepto de socialización política como sistema de valores y formas de organización.

En la noción de sujeto que se ha expuesto, se valida más el sujeto que el individualismo y la autonomía más que la independencia, y se da valor a la vida personal y al sentido de lo público. De acuerdo con Cortina, “... una determinada idea de sujeto autónomo, que ejerce su

autonomía en los distintos ámbitos de la vida social teniendo en cuenta sus peculiaridades, es la clave de una democracia radical” (Cortina, 1993, p. 128). Con base en lo anterior, se concibe un sujeto ético que se socializa políticamente en una dinámica de constante tensión entre su propia vida y su proyecto de comunidad, debido a que los procesos de conformación social, política y cultural, son de naturaleza conflictiva (Messina, 1997). Pensar en un sujeto trabajador capaz de optar frente a una realidad dominante como sujeto ético y político, es pensar en un sujeto capaz de tomar decisiones en situaciones problemáticas y conflictivas, producto del antagonismo social propio de las relaciones de poder establecidas en la sociedad; un sujeto, en otras palabras, capaz de comprender y evaluar crítica, analítica y reflexivamente las fuerzas sociales y políticas que componen su ámbito de realidad laboral (Vaca, 2004).

Por todo lo anterior, la forma en que se experimenta el ser y los términos y categorías con los que se piensa al sujeto trabajador son contingentes del contexto histórico. Esto implica una comprensión del yo inseparable de la sociedad que lo produce y de las circunstancias históricas que lo rodean (Cabruja, 2005). Así pues, la construcción del sujeto trabajador en las nuevas realidades del trabajo implica entender esa relación contextual entre los discursos actuales que atraviesan las empresas y la forma como el trabajador se piensa y experimenta esas categorías. En síntesis, frente a las circunstancias históricas, el desarrollo de la subjetividad implica que existan dinámicas de empoderamiento que faciliten el control y el poder de parte de aquellos excluidos de los procesos sociales, y específicamente de los sujetos trabajadores.

El empoderamiento

El empoderamiento expresa las formas de actuación de los trabajadores y trabajadoras, las maneras como se asume la responsabilidad consigo mismo, el grupo y la comunidad en general. La noción de empoderamiento, unida a las concepciones de sujeto ético y político, reconoce la posibilidad que tiene el sujeto para pensarse y reflexionar sobre sí mismo, es decir, para tomarse como objeto de análisis, y en esa medida ser “capaz de autodirigir sus conductas con base en unas decisiones internamente elaboradas” (Ibañez, 1994).

Zimmerman y Rappaport (citados por Montero, 2003), señalan como un aspecto importante del empoderamiento o fortalecimiento de la relación entre el sentido de competencia personal y el deseo o voluntad de actuar en el espacio público. Según Zimmermann (citado por Sanabria y Balcazar, 2005) el empoderamiento psicológico incluye una comprensión crítica del ambiente social, el esfuerzo para ejercer control y una convicción de la propia capacidad para lograrlo. El empoderamiento a nivel individual se ve reforzado con la autonomía política,

que es: “la posibilidad real de hacer valer su punto de vista en el ámbito de grupos y comunidades en cuanto a la organización del trabajo y de la producción, la distribución de recursos, la prioridad de planes y políticas, etc.” (Papacchini, 2003, p. 41). Esta autonomía tiene que operar en todos los ámbitos, tanto en lo individual como en lo político, como constitutivo del mundo social y como práctica discursiva.

Por esto, el empoderamiento, necesario para entender la constitución de subjetividades laborales, incluye tanto conceptos individuales como comunitarios y políticos, y al mismo tiempo permite vincular el conflicto individuo-comunidad desde una perspectiva de autonomía responsable y políticamente situada. En este orden de ideas, se propone que todo trabajo debe incluir la posibilidad de que las personas se relacionen y logren asociarse de alguna manera para generar acciones de transformación social, y así se les brinde la capacidad necesaria para otorgar y ejercer poder en sus relaciones laborales (Schvarstein, 2005). En ese espacio de relaciones, también surge la posibilidad de que las personas se conozcan y reconozcan como sujetos, y le otorguen nuevos significados y sentidos al producto de su trabajo. De esta forma, la principal tarea emancipadora relacionada con el trabajo hace referencia a la posibilidad del ejercicio del poder de manera local y cercana, que potencie la capacidad transformadora de los seres humanos, con espacios para la crítica y para la discusión de las verdades absolutas y hegemónicas y en las que no se acallen las contradicciones (Schvarstein, 2005).

De lo anterior se desprende el papel que juega la Psicología organizacional al asumir una postura crítica frente a las realidades laborales, en la que se apropia de una visión política que contribuye a la generación de trabajos emancipadores y que aporta a la construcción de sujetos empoderados y con mejor calidad de vida.

La calidad de vida

Por último, se propone un acercamiento al concepto de calidad de vida, en razón a que, como lo expone Álvaro (1992), el sujeto trabajador puede ver disminuida su calidad de vida frente a las condiciones actuales. Calidad de vida, entendida por Sen (1996) como la relación entre funcionamientos y capacidades, en la que los funcionamientos representan las cosas que una persona “logra hacer o ser al vivir”, mientras que la capacidad está dada por las combinaciones de funcionamientos o alternativas que la persona puede elegir.

Sen (1996) define, por un lado, los funcionamientos elementales como la salud, la educación y la supervivencia en general, los cuales se evalúan de manera importante; por otra parte, están los funcionamientos complejos, que se valoran por ser más subjetivos, entre los cuales

señala alcanzar la auto-dignidad e integrarse socialmente. Los funcionamientos relevantes para el bienestar de una persona pueden estar entre los más elementales, como evitar la morbilidad o mortalidad, nutrirse adecuadamente o poderse movilizar, hasta los más complejos, como sentirse feliz, lograr el auto-respeto y participar en la vida de la comunidad. Según este autor, los funcionamientos hacen que cada persona, al evaluar el bienestar, tenga en cuenta las formas como valora los aspectos constitutivos de los mismos.

De tal manera, la calidad de vida, que se ve afectada por las posibilidades de realización laboral, es según Ardila (2003):

Un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida.

En síntesis, se sugiere que para abordar el tema de la constitución de la subjetividad laboral se hace necesario comprender los contextos mundiales y nacionales, así como al sujeto trabajador y sujeto ético, tomando en cuenta sus posibilidades de empoderamiento. Por último, se destaca la importancia que todo esto tiene con respecto a la calidad de vida de las personas y la manera como estas la perciben de manera subjetiva.

Conclusiones

Se han revisado diversas investigaciones acerca de la construcción del significado del trabajo, su relación con el contrato psicológico, sus variaciones a partir de las experiencias vividas y la forma como se significa en diferentes grupos; todo lo anterior dentro de una lógica económica en la que la Psicología organizacional y del trabajo tiene mucho que aportar para la comprensión de la construcción de subjetividades laborales frente a las nuevas realidades del trabajo en el contexto colombiano.

Por estos motivos, se invita a los investigadores y gestores de la Psicología organizacional y del trabajo a virar hacia la realización de estudios que faciliten comprender e interpretar la construcción de la subjetividad de los trabajadores y trabajadoras colombianas, a partir de sus experiencias y acciones, en el contexto de la globalización, flexibilización y desregulación laboral, con el fin de establecer un modelo que aporte al reconocimiento del trabajador colombiano como constructor de sentidos y de significados.

Estudios centrados en esta temática permitirán en primer lugar identificar prácticas laborales como elementos integrantes en el proceso de constitución del sujeto, así como también los campos de acción que estas facilitan. Por otra parte, ayudarán a identificar y comprender las experiencias, vivencias y sentidos en que se construyen los sujetos frente a la realidad laboral colombiana, teniendo en cuenta sus posibilidades como empleado, subempleado o desempleado. Adicionalmente, sería indicado abordar las variables de género, edad y estrato social que afectan estas configuraciones.

De otra parte, estudios de este tipo permiten relacionar las nuevas formas de regulación laboral con los valores preponderantes, los significados y la calidad de vida percibida por los trabajadores, e identificar formas de empoderamiento que están utilizando los trabajadores actuales frente a las diferentes situaciones que tienen que atravesar. Por supuesto, estos aspectos facilitan el análisis de estrategias alternativas al empleo como vía de inserción social y de desarrollo de una vida digna y de calidad.

Para el abordaje de este tipo de estudios se propone afrontar la situación económica y laboral de las personas con el fin de lograr relacionar las condiciones de existencia con las maneras de construir sentidos. Se parte de la idea de que los significados frente al trabajo son múltiples y pueden ser analizados desde diferentes perspectivas (Guzmán, 2004); asimismo, se espera que se logren producciones de sentido a partir de los saberes que poseen los mismos participantes, precisamente porque se privilegian las voces de los actores sociales en busca de un orden democrático en la generación, mantenimiento y elaboración del conocimiento social. Por consiguiente, el abordaje que facilite este tipo de estudios debe ser de tipo socio-cultural, históricamente situado y desde la perspectiva de los sujetos.

González (2002) afirma que los estudios desde la Psicología organizacional y del trabajo deben romper con los objetivos de predicción y control, y con la generación de categorías rígidas capaces de ser medidas; deben asumirse entonces desde su carácter histórico-cultural del trabajo y ser ligados a la cultura y a la organización social. En este orden de ideas, en las investigaciones se deberá privilegiar la creación teórica y comprensiva de la realidad móvil, cambiante y heterogénea que presenta la subjetividad humana.

A partir de la importancia de la historia y el contexto para el estudio de la construcción de subjetividad de los trabajadores emerge la necesidad de abordar un enfoque que posibilite la creación de marcos de referencia flexibles, desde los cuales se logre un acercamiento a las experiencias personales y, a su vez, se cree un espacio de expresión de las diversas construcciones de sentido que han ido tejiendo los trabajadores en sus vivencias en el ámbito laboral (González, 2002).

La aproximación subjetiva se consigue en la medida en que los esfuerzos se concentran en la elaboración de definiciones construidas y compartidas por los interlocutores, y como resultado de sus aportes intrasubjetivos y de la negociación de los mismos. Lograr la aproximación subjetiva es posible en la medida en que se den formas apropiadas de mediación semiótica en el proceso comunicativo (Wertsh, citado por Cuadrado, Ramos, y Fernández, 2005).

De esta manera, el estudio de la subjetividad laboral requiere de la creación de estrategias metodológicas en donde las categorías sean amplias y flexibles, y estén acompañadas siempre de una reflexión epistemológica que permita tanto la emergencia de la singularidad de los sujetos como de su dimensión social.

Por último, y a partir del recorrido realizado, se concluye que con la realización de estudios situados sociohistóricamente acerca de las nuevas subjetividades laborales se podrán lograr productos sociales que faciliten:

- Llevar a cabo análisis de los significados subjetivos de las personas, logrando la construcción de un discurso desde diversos referentes teóricos y de la voz de los y las trabajadoras.
- Proponer cambios a partir de la comprensión que se alcance de las nuevas formas de relación laboral y la constitución de subjetividades, e incrementar el poder y control de las personas.
- Aportar a la comprensión de los problemas, en todos los ámbitos relacionados con el trabajo y desde posturas teóricas que iluminen las prácticas de la realidad social cambiante y que contribuyan con soluciones pertinentes a la problemática del trabajo y la calidad de vida de las personas.
- Impulsar dinámicas de generación y proyección de formas de trabajo dignas que faciliten el crecimiento de las personas y se constituyan en espacio para el aprendizaje y el desarrollo de las mismas.
- Orientar desde una postura ética las decisiones empresariales y de política socioeconómica que tienen gran repercusión en la calidad de vida de este país.
- Apoyar la conformación de una comunidad académica que de manera interdisciplinaria pueda responder a las exigencias del mundo actual del trabajo, con perspectivas éticas y políticas.

- Repensar la formación de los psicólogos con mayor énfasis en sensibilidades éticas y sociales que permitan enriquecer los currículos actuales.

Referencias

- Alvaro, J. L. (1992). *Desempleo y bienestar psicológico*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Alvaro, J. L. & Garrido, A. (2006). Trabajo, ocupación y bienestar. En Garrido, A. (Ed.). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona: UOC.
- Antunes, R. (2000). Metamorfosis en el mundo del trabajo. *Revista Nómadas*.
- Ardila, R. (2003) Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de psicología*, 35, (2), 161-164.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Buenos Aires: Paidós.
- Bejarano, C.M., Padilla, F.L., Peñaranda, C.L., Pérez, M.C. & Ramos, M.F. (2003). *Significados construidos en el trabajador en un entorno social caracterizado por la flexibilidad laboral y el desempleo*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Especialización en Gerencia Comercial.
- Blanch, J.M. (1996). Psicología social del trabajo. En *Psicología Social Aplicada*. Madrid: Mc-Graw Hill.
- Blanch, J.M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cabruja, T. (2005). *Psicología: perspectivas deconstruccionista. Subjetividad, psicopatología y ciberpsicología*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y Democracia radical*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cuadrado, I., Ramos, J. L. y Fernández, I. (2005) Análisis del discurso con desempleados de larga duración durante entrevistas de inserción laboral. *Revista de Psicología Social* 20, (2), 233- 249

Doménech, M. & Ibáñez, T. (1998). La Psicología Social Como Crítica. *Anthropos*, 177, 12-21.

La Flexibilización laboral golpea la calidad de la ocupación: OIT Uno de cada dos empleos es decente (2006, mayo 3). *El Tiempo*,. Pp. 15.

Garrido, A. (2006). El Trabajo: presente y futuro. En *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.

González Rey, F (1997) *Epistemología cualitativa y subjetividad*. Sao Paulo: EDUC.

González Rey, F. (2002) *Sujeto y subjetividad. Una aproximación histórico-cultural*. México: Thomson.

Gracia, F.J., Martín, P., Rodríguez, I. & Peiro, J.M. (2001). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo. Análisis longitudinal. *Anales de Psicología*, 17, 2, 201-217.

Guzmán, C. (2004). Los estudiantes frente a su trabajo. Un estudio frente a la construcción del sentido del trabajo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 9, (22), 747-767.

Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of work and organizational psychology*, 2, 177-198.

Ibáñez, T. (1994). La psicología social como dispositivo constructorista. En *El conocimiento de la realidad social*. Barcelona: Sendai.

Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo. Un análisis socio-psicológico*. Madrid: Morata.

Jaramillo, O.V., Quintero, C., Rangel, M., Mantilla, F. & Lozano M. C. (2005). *Significados Construidos Alrededor De La Transición Laboral De Empleo A Desempleo De Cuatro Adultos Que Están Vinculados Al Programa De Outplacement Que Ofrece La Compañía Drake Beam Morin*. Trabajo de Grado no publicado, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.

Marín, L. (2001). La multidimensionalidad en la construcción del trabajo como objeto de estudio. En *Fundamentos en Humanidades*, 2, (4), 91-100.

Marín, L. (2004). El sentido del trabajo como eje estructurante de la identidad personal y social: El caso de jóvenes argentinos. *Fundamentos en Humanidades*, 5, (10), 43-52.

Medá, D. (1998). *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.

Messina, G. (1997). Socialización política de los niños en América Latina: Un ensayo de articulación desde la teoría. En *Niñez y democracia*. Bogotá: Ariel.

- Mitjáns, A. (2001). Trabajo infantil y subjetividad. Una perspectiva necesaria. *Estudios de Psicología*, 6, (2), 235-244.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la Psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Morin, E. (1998). La noción de sujeto. En *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Papaccini, A. (2003) *Filosofía y Derechos Humanos*. Bogotá: Temis.
- PérezT. F. (2007). *Balance del mercado laboral colombiano. Cuarto trimestre de 2006*. Extraído el Mayo 31 de 2007 desde http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/mercado_lab_colombiano/2006-IVtrim06-empleo.pdf
- Rifkin, J. (1999). *El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo. El nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- Rojas Duarte, S.J. (2003). *Construcción de subjetividad e intersubjetividad de jóvenes en situación de desplazamiento Forzado a partir del barrio en Altos de Cazucá*. Tesis no publicada, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.
- Roe, R. y Van den Berg P. (2003). Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, (3), 257-287.
- Sanabria, J. & Balcazar, F. (2005). Significados del proceso de incremento de poder: un estudio con una organización de auto ayuda para minorías con discapacidades. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 14, 53-68.
- Santos, B. (1998). *De la mano de Alicia. Lo social y lo público en la posmodernidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Sánchez,Y. (2001). *La formación del sujeto moral*. Ponencia presentada en la cátedra Manuel Ancizar, abril, Universidad Nacional.
- Sen, A. (1996). Capacidad y Bienestar. En *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Silla, I., Gracia, F.J. & Peiró, J.M. (2005). Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de Psicología Social*, 20, 1, 61-72.
- Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo educativo interamericano.
- Schvarstein, L. & Leopold, L. (2005). *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.
- Vaca, P. (2004). *La Resistencia: Una posibilidad crítica*. Tesis de Maestría no publicada, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.
- Zemelmann, H. (2004). En torno a la potenciación del sujeto como constructor de la historia. En Laverde, M.C., Daza, G. & Zuleta, M. (Ed.) *Debates sobre el sujeto. Perspectivas contemporáneas*. Bogotá: Universidad Central, Siglo del Hombre Editores.

Hernán Camilo Pulido-Martínez

Correo electrónico: cpulido@javeriana.edu.co

Doctor en Psicología Crítica de Cardiff University (Cardiff, Reino Unido). Magister en Comunicación y Cultura. Psicólogo de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Profesor de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana. Miembro del grupo de investigación en estudios críticos de las organizaciones y el trabajo. Su trabajo hace énfasis en Psicología crítica, Psicología organizacional y del trabajo y construcción de subjetividades e identidades laborales.

Capítulo 3

Examinando las operaciones de la Psicología en su relación con el trabajo

Hernán Camilo Pulido-Martínez
Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia
Cardiff University, Reino Unido

Introducción

La relación que la Psicología ha establecido con el mundo del trabajo ha constituido uno de los campos fundamentales dentro del conocimiento psicológico. Esta posición central ha sido frecuentemente reconocida de distintas maneras. Por ejemplo, el hecho de que millones de trabajadores tengan que entrar en contacto con las prácticas psicológicas condujo a Prilleltensky, (1994) a aseverar que la relación Psicología-Trabajo compone una de las ramas de la disciplina que contemporáneamente afecta el mayor número de personas alrededor del mundo. En este mismo sentido se ha señalado que el interés de la Psicología por la experiencia y conducta humanas en los ámbitos laborales resulta primordial para la sociedad moderna, la cual se estructura alrededor de organizaciones laborales para adelantar sus actividades productivas (Shimmin y Wallis, 1994). La composición misma del campo se ha considerado como reflejo de su amplitud, complejidad e importancia, pues en él concurren de

manera ecléctica conocimientos y prácticas tales como: la selección de personal, la consejería vocacional, la conducta organizacional, el desarrollo organizacional, la Psicología social de las organizaciones, la ergonomía y la inteligencia emocional (Spector, 2000; Arnold, Cooper y Robertson, 1995; Brotherton, 1999).

El constante avance y diversificación de la empresa psicológica en relación con el mundo del trabajo se presenta en textos introductorios y estudios específicos que se ocupan de examinar de manera histórica el desarrollo de este campo (Koopes, 2003; Furham, 2005; Shimmin y van Strien, 1998). Estas historias, que señalan el avance y los triunfos de la Psicología en su relación con el trabajo, generalmente presentan el desarrollo de la disciplina en términos de un constante progreso racional, en el cual planteamientos y estrategias caducos, problemáticos o improcedentes, son desplazados por nuevas y modernas aplicaciones que se adecuan mejor a las condiciones en las que se desenvuelven los seres humanos en sus actividades laborales. De esta manera, la empresa psicológica se legitima a sí misma como un esfuerzo científico en relación con el trabajo y se le asocia, como lo hacen Katzell y Austin (1992), con una sociedad que venera la eficiencia industrial-organizacional y con gente que es capaz de adaptarse y ser exitosa en las instituciones de dicha sociedad.

A la par de estos estudios que muestran la importancia y expansión de la Psicología en el mundo laboral, otros estudios se han ocupado de analizar las razones por las cuales se produce esta marcha. Estos análisis, que han surgido tanto al interior como al exterior de los límites académicos que se han impuesto al conocimiento psicológico, se concentran en aspectos relacionados con la manera como “opera” la Psicología en las sociedades del trabajo. Más que hacer énfasis en críticas particulares o en discusiones relacionadas con la validez de las propuestas de la disciplina, estos estudios cuestionan el “lugar” mismo que tiene la Psicología en el mundo laboral (Rose, 1996; Blackman y Walkerdine, 2001).

En este capítulo se argumenta que los cuestionamientos formulados a la relación que la Psicología ha establecido con el trabajo resultan fundamentales para entender cómo opera esta disciplina. Sin embargo, estos interrogantes han dejado de lado los matices y posibles diferencias cualitativas que están involucradas en la aplicación de este conocimiento en países del Sur-Global en donde la Psicología no es en su mayoría producida sino, por el contrario, aplicada/consumida. Así pues, este capítulo inicialmente considera algunos de los argumentos que se han formulado dentro de los límites de la disciplina psicológica acerca de las formas en las que ella misma opera. Posteriormente, se consideran estudios que asumen esta misma tarea, pero que han sido adelantados por fuera de dichos límites académicos. Para finalizar,

se precisa que existe una carencia de consideraciones específicas para las maneras en las que el conocimiento psicológico opera en las sociedades diferentes de las Nor-Atlánticas.

Desde el interior del campo

Resulta pertinente señalar que al hablar de la relación que la Psicología ha establecido con el mundo laboral se está incluyendo bajo un mismo techo a la Psicología industrial, ocupacional, organizacional y del trabajo, así como la conducta organizacional y la Psicología social de las organizaciones. Todos estos rótulos corresponden a diversas denominaciones que se le asignan al conocimiento psicológico en distintos países. Industrial y organizacional corresponde más a la producción que se lleva a cabo en los Estados Unidos, y ocupacional y del trabajo corresponde a la manera como se le llama en algunos países de Europa (Shimmin y Wallis, 1994). En este mismo sentido, divisiones tales como conducta organizacional, desarrollo de personal, administración de personal y Psicología de la empresa, corresponden a clasificaciones que buscan unificar la dispersión en la que se encuentra el campo. Jans y van Drunner (2000), Hollway (1991), y Steffy y Grimes (1992) están de acuerdo en que es posible hacer este tipo de inclusiones reconociendo que si bien existe una fragmentación generalizada, más que afirmar, como lo hace Fernández-Ríos (1995), que esto señala una inconsistencia o ambigüedad, todos estos campos comparten un interés eminentemente pragmático que los lleva a concentrarse en la solución de los problemas en relación con la fuerza laboral que genera el trabajo en su forma empleo, y una génesis común en las maneras en las cuales la modernidad concibió el problema de la eficiencia social y el lugar de los seres humanos dentro de ese funcionamiento (Rabinbach, 1990).

Ha sido precisamente este énfasis pragmático el que ha servido como un punto de partida para realizar el examen de la Psicología desde el interior de la disciplina, pues provee una visión general acerca de cómo el campo se presenta y opera.

En términos generales, la Psicología se introdujo en el mundo del trabajo con el propósito de contribuir en la solución de los problemas prácticos relacionados con la eficiencia industrial. La confianza en que los objetivos de la sociedad moderna liberal capitalista representan el punto más alto del desarrollo humano (Munsterberg, 1913), permitió suponer que la disciplina debía limitarse a proporcionar soluciones a los problemas que surgían en los ámbitos laborales sin involucrarse en ningún tipo de cuestionamiento dirigido a estos objetivos. Este énfasis en las soluciones ha traído como consecuencia una creciente separación entre la teorización y las aplicaciones del conocimiento psicológico.

La separación entre teorización y práctica conduce a dos divisiones: la primera, se presenta al nivel de la producción de conocimiento entre la Psicología básica y la Psicología del trabajo; la segunda división, se produce entre los psicólogos que se dedican a las actividades académicas e investigativas, y los psicólogos que prestan sus servicios profesionales en los ámbitos en donde se labora (De Wolf, Shimmin y Montmollin, 1981; Highhouse y Zickar, 1997; Anderson, Herriot y Hodgkinson, 2001).

En la división entre la Psicología básica y la Psicología del trabajo se señala que en términos de la producción del conocimiento psicológico está ocurriendo una migración de las facultades de la Psicología hacia las facultades de Administración de Negocios; esta migración se presenta porque los psicólogos encuentran un nicho más favorable en las facultades de Administración, en donde están en mayor contacto con los problemas “reales” de las organizaciones, pese a que se alejan del marco básico del conocimiento psicológico. Como resultado, los psicólogos tienden a desdibujar su propia identidad profesional y a fortalecer identidades relacionadas con los roles de los administradores. Consecuentemente, este desplazamiento contribuye al debilitamiento de la identidad de los estudiantes interesados en el área, pues se les forma como estudiantes de administración con énfasis, por ejemplo, en promoción del cambio organizacional, y no como estudiantes de la disciplina psicológica (Highhouse y Zickar, 1997).

La división entre académicos y profesionales de la Psicología ha llevado a un alejamiento mutuo y a una falta de diálogo que se manifiesta en el desinterés de los profesionales en las investigaciones y propuestas de los académicos, puesto que las encuentran carentes de pertinencia para los problemas que se tienen que confrontar cotidianamente en las organizaciones. De manera análoga, los académicos critican tanto las intervenciones como las publicaciones que hacen los profesionales de la disciplina por su alejamiento de la rigurosidad académica y su énfasis en la solución de problemas sin mayores consideraciones teóricas (Hyatt, Cropanzano, Finfer, Levy, Ruddy, Vandaveer y Walker, 1997).

Adicionalmente, las divisiones que emergen a partir del énfasis en la práctica que se presenta en la relación Psicología-Trabajo, dan lugar a un conocimiento “reactivo” que trata de dar respuesta a los problemas planteados por la administración (Moghaddam, 1995). Esta manera de operar “reactivamente” entorpece la producción de conocimiento. Por una parte, como argumentan Nord (1982) y O'Reilly (1991), el característico énfasis pragmático del campo no produce mayores novedades; en su lugar se ocasionan una serie de repeticiones y variaciones sobre los mismos temas con escasos aportes significativos. Por otra parte, cuando se producen novedades, la Psicología en su relación con el trabajo parece apartarse de la in-

vestigación relevante y rigurosa para dirigirse hacia la producción de estudios que se pueden tildar de ciencia popular, ciencia pedante o ciencia pueril (Anderson, Herriot y Hodgkinson, 2001). De acuerdo con Fernández-Ríos (1995), adicionalmente, como consecuencia del énfasis pragmático, el conocimiento psicológico se estanca dentro de numerosas descripciones de fenómenos relativos al trabajo, sin alcanzar teorizaciones relevantes de los datos obtenidos empíricamente. Ante este panorama, la disciplina psicológica se queda sin piso para entender el cambiante mundo laboral contemporáneo (Fernández-Ríos, 1995).

Esta forma de operar relacionada con la búsqueda *per se* de soluciones a los problemas que emergen en las organizaciones no solamente deja a la Psicología sin herramientas para entender los fenómenos del trabajo, también implica que la disciplina y sus practicantes aceptan de manera implícita las condiciones laborales sin un cuestionamiento que trascienda más allá de la ejecución de la tarea a realizar. El énfasis pragmático se convierte en un lastre para cualquier otro tipo de desarrollo, puesto que limita las posibilidades de las intervenciones de corte psicológico a “reacciones” para solucionar los problemas que emergen en el trabajo. Los cambios en el mundo laboral se consideran más como contexto que como aspectos que se deben considerar e integrar de manera conceptual en el cuerpo de conocimientos psicológicos. A este respecto, Cascio (1995) representa un buen ejemplo de cómo se reconocen los importantes cambios que están ocurriendo en la organización del trabajo a escala global, en tanto que muestra cómo se limita la agenda de la Psicología a reaccionar ante dichos cambios.

Sea como fuere, la disciplina psicológica sigue su marcha expansiva dentro del mundo del trabajo, aunque adolezca de las dificultades que se señalan, pues se parte de la suposición generalizada de que el conocimiento psicológico opera produciendo aumentos en la productividad y mejoras en el bienestar de los trabajadores, y, por ende, contribuye a la prosperidad general de la sociedad. Estos quizás son los motivos por los cuales se da por sentado que ante la aplicación de la Psicología, pese a la diversidad de situaciones sociales y culturales en las que es posible hacerlo, tales efectos benéficos aparecerán y, por tanto, la utilidad social del conocimiento psicológico en relación con el trabajo estará demostrada (Pulido-Martínez, 2007).

Otros estudios desplazan su núcleo de análisis del énfasis pragmático para examinar las operaciones de la Psicología a la luz de las relaciones de poder y de las políticas organizacionales. Se formula que las prácticas psicológicas que se adelantan por el área de recursos humanos responden a una posición que en la trama organizacional ha sido constantemente negociada por los miembros de esta área. Típicamente, de acuerdo con Galang y Ferris (1997), el área

de recursos humanos tiene que influenciar sin autoridad y demostrar efectividad sin el beneficio de un criterio objetivo de medida. Se mueven entonces los psicólogos y sus prácticas entre la tensión de crear cierto valor, el cual debe moverse estratégicamente para dar satisfacción a la administración y a los trabajadores. Para mantener su posición en esta tensión, los psicólogos buscan de manera estratégica satisfacer las preferencias de uno u otro grupo (Tsui, 1990). Tal como señalan Galang y Ferris (1997), la aplicación de las prácticas psicológicas depende del poder, los valores y las normas que determinan las maneras aceptadas de adelantar las actividades y del lugar que tienen los diferentes grupos dentro de las organizaciones. De acuerdo con Galang y Ferris (1997), es una cuestión de negociación simbólica la que determina qué tan importantes son las actividades del departamento de Recursos Humanos. Si esta negociación se inclina hacia la gerencia, el poder de los miembros del área aumenta; si se inclina hacia los empleados, su poder disminuye.

La negociación que se adelanta señala que la aplicación de las prácticas psicológicas presenta un desbalance de poder, por lo cual no se trata de una cuestión de neutralidad o de fluctuación sin intereses entre la gerencia y los trabajadores, pues tal como afirman Bramel y Friend (1981), desde sus orígenes, la Psicología organizacional, con los experimentos clásicos llevados a cabo por Mayo (1990) y su equipo, ha mostrado su vocación gerencial, la cual se manifiesta en la negación de la intrínseca relación social conflictiva que conlleva la situación del empleo. Esta negación que opera en la disciplina se hace acompañar de una “supresión” de cualquier resistencia a la explotación y de una visión de los trabajadores como fácilmente manipulables ante los requerimientos de la administración. De este modo, ante la negación del conflicto intrínseco a la situación de empleo, cuando se presentan problemas en el trabajo son los empleados los que deben cambiar en su interior mientras las condiciones laborales no se cuestionan.

El lugar y operaciones de la Psicología en su relación con el trabajo ha sido también analizado a partir del medio social y cultural en el cual ocurre el antagonismo entre las clases sociales. Prilleltensky (2004), por ejemplo, propone que factores tales como los presupuestos sociales y culturales, sobre los cuales se basa la Psicología industrial y organizacional, también están fundamentalmente involucrados en el rol que actualmente tiene la Psicología en relación con el trabajo. De modo que el sesgo gerencial de esta disciplina no solamente tiene su origen en la relación empleado-empleador, sino también en los supuestos culturales que guían el mundo laboral. Una mezcla que une dos supuestos, que la empresa está libre de conflictos y que la ciencia es de antemano buena para la sociedad, hace, de acuerdo con Prilleltensky (2004), que se presente a la Psicología como igualmente benéfica para empleados y em-

pleadores. El conflicto se reduce entonces a cómo alcanzar las metas organizacionales, y el papel de la Psicología, a un conocimiento que colabora a lograrlas utilizando las estrategias para diagnosticar qué factores humanos impiden que se alcancen los objetivos organizacionales, así como cuáles serían las mejores formas de intervenir para que estos propósitos de beneficio mutuo se obtengan.

La Psicología en el trabajo, de acuerdo con Prilleltensky (2004), actúa de esta manera para mantener el *status quo* a través de tres mecanismos centrales: personaliza los conflictos al ubicar las causas en términos de personas concretas –de este modo los problemas laborales se convierten en problemas de individuos–; propone un enfoque colaborativo caracterizado por las metas comunes que idealmente comparten empleados y empleadores, el cual refleja un poder sutil que de manera acrítica internaliza en los trabajadores “las ideologías prevalentes anestesiándolos ante las maneras en las cuales están siendo manejados influenciados o controlados... haciendo que no sólo obedezcan, sino además que deseen obedecer” (Schacht, citado por Prilleltensky, 2004, p. 145-147); y, por último, convierte las decisiones organizacionales en una cuestión de expertos en la conducta humana, de esta forma los empleadores apoyan moralmente sus decisiones en los científicos sociales y así apartan sus responsabilidades personales.

Ante el hecho de que la Psicología opera en la práctica de acuerdo con los grupos de mayor poder, motivo por el cual privilegia el punto de vista de la gerencia, algunos investigadores proponen que para cambiar esta manera en la que el conocimiento psicológico se desenvuelve, es necesario balancear la situación introduciendo la Psicología en la contra-cara, que en términos de poder representan los sindicatos. Sin embargo, allí el conocimiento psicológico no parece navegar de manera muy halagüeña. En términos generales, los psicólogos no parecen interesarse por las organizaciones sindicales, lo cual puede ser entendido en términos de cómo la Psicología actúa. Prilleltensky (2004) atribuye el alejamiento de la Psicología de los problemas relacionados con los sindicatos a que tanto psicólogos como administradores evitan involucrarse en asuntos vinculados con la política que puedan llegar a cuestionar lo que está socialmente establecido. Los psicólogos prefieren, por tanto, mantenerse “neutros” y aparentemente objetivos. En palabras de Prilleltensky: “mientras que el malestar industrial-organizacional pueda ser prevenido o minimizado por ‘científicos objetivos’, tanto administradores y científicos obtendrán beneficios, los primeros mantendrán la política fuera de la industria y los últimos tendrán sus lucrativos contratos” (Prilleltensky, 2004, p. 139). No obstante, esta no es la única razón que se ha considerado pertinente; por el contrario, la siguiente serie de razones se ha propuesto para entender esta situación de indiferencia entre

la Psicología y los sindicatos: a) la dificultad de recolectar información sino se está bajo el cobijo de la gerencia; b) la tendencia que le imprimieron los pioneros de esta rama de la Psicología a inclinarse hacia las preguntas que le formula la administración sin mayores cuestionamientos de las razones para hacerlo; c) la asociación que se realiza entre las maneras de proceder “psicológicas” con la intensificación del trabajo; d) la carencia de interés por las organizaciones sindicales que se refleja tanto en la literatura psicológica como en la práctica cotidiana, la cual es reemplazada por la confianza humanista de que la Psicología trabaja también por el bienestar del trabajador; e) las soluciones que ofrecen las aplicaciones psicológicas son abstractas y alejadas de problemas salariales concretos que fundamentalmente interesan a los trabajadores; f) la visión de los empleados como material que puede ser educado-manipulado a través de diversas estrategias relacionadas con la *talking cure*; y g) también se aduce que la falta de recompensas monetarias mantiene alejados a los psicólogos de los problemas relacionados con la sindicalización (Huczczco, Wiggins y Curie, 1984; Zickar, 2004).

Que el conocimiento psicológico opera a favor de los grupos que puedan tener acceso a él resulta uno de los argumentos centrales, razón por la cual se considera que facilitar dicho acceso al control del repertorio de intervenciones psicológicas representa una manera de promover la “equidad” en las organizaciones (Rosen y Stagner, 1980). En sí mismo, el lugar de la Psicología estaría entonces determinado por su distribución y uso, “democráticos” y estratégicos a la vez. En estas condiciones, algunas anotaciones adicionales surgen acerca de cómo opera la Psicología si el análisis se concentra en las posibilidades que distintos grupos puedan hacer de ella. Se supone de antemano que el conocimiento psicológico es un saber neutral que puede ser aplicado a cualquier grupo social y que a su vez puede ser utilizado por cualquier grupo, de manera que si este conocimiento representa alguna ventaja en términos de poder, esta se distribuye generando una situación más equitativa. Así pues, el conocimiento psicológico desdibuja su marcado sesgo gerencial extendiendo sus aplicaciones a sitios en donde no ha llegado con anterioridad, con lo que se contribuye de paso a negar el conflicto entre empleadores y empleados, pues con anticipación se da por sentado que los problemas que se presentan en el trabajo están relacionados con que los trabajadores no han sabido reconocer los efectos benéficos de la Psicología; una vez reconocidos dichos efectos, el desequilibrio que se presenta en la relación empresa-sindicato o empleadores-empleados cambiará.

Por otra parte, al actuar de esta manera sugerida, la Psicología contribuye a equiparar las organizaciones sindicales con las organizaciones laborales eliminando diferencias en el espectro político, debido a que se supone que los sindicatos, al igual que cualquier otra organización, confrontan los mismos problemas que genera el empleo.

Recientemente, en una perspectiva diferente a las ya mencionadas, se han formulado propuestas dirigidas a fortalecer un paradigma alternativo que, según se dice, constituye nuevas maneras en las que la disciplina opera, las cuales, según Johnson y Cassell (2000), sacarán la relación que la Psicología ha establecido con el trabajo del “atascamiento” en que se encuentra entre su énfasis pragmático y la aplicación del método positivista. La salida de ese “atascamiento” está representada en la introducción de maneras novedosas, basadas en los métodos cualitativos, para conducir la investigación e intervención psicológica (Johnson y Cassell, 2001). Sin embargo, cabe preguntarse si realmente la Psicología opera de forma diferente ante la introducción de estas novedades. La respuesta a esta pregunta no puede evadir la mencionada relación entre la práctica y la teorización y su consiguiente división entre los profesionales y los académicos, puesto que es en este marco en donde ellas se integran. Se presenta entonces una serie de respuestas que van desde la introducción de la investigación cualitativa *in vacuo* hasta la crítica misma de la Psicología del trabajo como discurso científico.

Es factible observar, en primer término, una incorporación de la investigación de corte cualitativo dentro de la investigación cuantitativa; incorporación que ha sido posible gracias a la influencia de las modas organizacionales que imponen ciertas maneras de conducir la investigación, y a la posición que ha logrado la Psicología dentro de las organizaciones por la aplicación de la metodología científica. En esta medida, se recicla la investigación cualitativa de tal forma que se mantienen los resultados cualitativos dentro de marcos positivistas. No se logra de esta manera desprender el supuesto de que se están haciendo observaciones neutrales de las relaciones sociales que constituyen las organizaciones laborales (Johnson y Cassell, 2001).

En este mismo sentido, otro modo de incorporar la discusión entre dos maneras de conducir la investigación asume, por ejemplo, que se puede realizar una fase cualitativa, la cual constituye sólo un paso más para realizar generalizaciones más precisas de los mismos aspectos que tradicionalmente se han considerado dentro del campo. “Vino viejo en barriles nuevos” sería una expresión correcta para describir cómo los estudios conducidos de manera cualitativa responden más a las modas organizacionales (Abrahamson, 1996), que hacen imperativa la aplicación de estos métodos, que a las implicaciones que pueda tener la introducción del paradigma socioconstructivista en términos de la definición misma de lo que puede ser la Psicología del trabajo y las actividades de sus practicantes. Claramente se puede ver cómo se adopta esta línea, por ejemplo cuando Anderson, Herriot y Hudgkinson (2001) señalan que si el fin último de la Psicología está relacionado con el aumento del bienestar de los empleados y con la efectividad organizacional, tiene que reconocerse que estas metas no son universal-

mente uniformes, sino que por el contrario se particularizan de acuerdo con los grupos que las construyen, razón por la cual variarán su significado a través de los diferentes grupos que intervienen en las organizaciones.

De este modo, se tiene en cuenta la diversidad de posibilidades que pueden existir en la manera en que los grupos significan lo que sería más benéfico para ellos, y, a su vez, se cualifican las maneras de alcanzar una mayor productividad. Una ventaja particular se señala para estos estudios, ya que ellos demuestran que aumentan el poder explicativo de la investigación en Psicología del trabajo (Symón, 2000); son de cierta manera más útiles, por ejemplo para desarrollar mejores estrategias de control que aumenten la productividad (Symon, Cassell y Dickson, 2000; Cassell, Close, Duberly y Johnson, 2000). En estas condiciones, el conocimiento psicológico no se aparta de la manera tradicional de operar; por el contrario, esta se resguarda e intensifica, pues ahora se está produciendo un conocimiento más preciso acerca de lo que los miembros de las organizaciones significan en el acontecer cotidiano laboral. Puede suponerse que el conocimiento psicológico tiene así “mayor potencia”, pues ahora está en capacidad de dar cuenta de las significaciones que construyen los actores sociales acerca de sí mismos, y de las organizaciones, de manera tal que se puede dar una mejor respuesta, por ejemplo, a una de las preguntas centrales de las cuales se ha ocupado el campo: ¿qué hay en la mente de los trabajadores? (Pittenger, 2003).

Dentro de este paradigma alternativo, los estudios no se limitan a introducir el significado como eje alrededor del cual se conduce la investigación; por el contrario, se hacen llamados a reconsiderar el concepto de organización que se maneja en el campo, se propone que debe ser reemplazado por un concepto más “flexible” —tal como la organización “posmoderna”—, se reta la visión racionalista de la Psicología y se propone considerar una visión relativista, se discute el papel del lenguaje en la construcción de la realidad, se cuestiona que la Psicología tradicional se centra en cómo están las organizaciones en lugar de cómo deberían estar (Gergen y Thatchery, 1996). Sin embargo, en la tradicional relación de la Psicología con el trabajo, nuevamente se “reacciona”, ahora con técnicas flexibles que parecen estar muy cercanas no sólo a la nueva “organización posmoderna” sino a la flexibilización y precarización del trabajo que se adelanta con la globalización liberal.

A este respecto, resulta significativa la propuesta de Gergen y Thatchery (1996) respecto al cambio en el rol de los psicólogos, los cuales ya “no se ven como ingenieros proveyendo soluciones para los administradores, sino mejor como proveedores de un lenguaje simbólico y conceptual para ser usado en los sitios en donde se labora” y como amplificadores de los miembros que “no tienen voz” dentro de las organizaciones. De cierta manera, el papel de la Psicología con énfasis socioconstructivista hace un llamado a la gerencia para que vea las

nuevas realidades organizacionales, y al igual que otras perspectivas de la disciplina además contribuye a crearlas. De este modo, la disciplina intensifica su papel tradicional, convirtiéndose en una tecnología más eficiente para “entender”, por ejemplo, las nuevas maneras en las que se constituye la subjetividad y las “flexibles” realidades organizacionales contemporáneas. Parece evidenciarse de nuevo en estos estudios socioconstructivistas el ánimo humanista de mejorar las condiciones de trabajo sin tocar las metas de las organizaciones y de la sociedad que las cobija (Anthony, 2003). El reconocimiento de la realidad organizacional como un hecho socialmente construido no parece afectar el que la Psicología se comporte como una tecnología social que ahora estudia esa realidad, pero que no cuestiona su papel como proveedora de herramientas para lidiar con la fuerza laboral.

Desde el exterior del campo

En las páginas anteriores se ha presentado el lugar y las operaciones de la Psicología a partir de algunas de las propuestas que se han formulado desde el interior de la disciplina. En esta sección, se examinará cómo el lugar y operaciones de la Psicología se han considerado en disciplinas sociales cercanas. Se puede afirmar que las propuestas son variadas y, de igual forma, que en el campo no se puede hablar de una línea continua de investigación, sino más bien de estudios aislados que en su conjunto iluminan maneras en las que la Psicología actúa.

Se señala por ejemplo que el conocimiento psicológico es inocuo, puesto que no produce ningún tipo de resultados en relación con el mundo del trabajo. La Psicología tiene un seudolugar, pues intenta solucionar cuestiones que no se ajustan a sus competencias, tales como los problemas típicos de las sociedades capitalistas, que surgen del proceso de simplificación y de pérdida del control del trabajador de sus actividades laborales. En esta dirección, Braverman (1998) propone que los diferentes conocimientos académicos, profesiones e instituciones que se ocupan de la fuerza laboral aparecieron al mismo tiempo y alrededor de la administración científica. Sin embargo, esta larga relación no significa que la Psicología tenga un papel primordial; por el contrario, Braverman (1998) argumenta que esta disciplina es una “mitología” o un ornamento socialmente inútil. La disciplina psicológica siempre ha estado ligada a los intereses del capitalismo y por lo tanto a los intereses de los negocios; sin embargo, independientemente de este compromiso, la Psicología no produce efectos que promete tales como la habituación al trabajo o la predicción de la conducta de los trabajadores (Braverman, 1998). La proliferación y constante renovación de las teorías y aplicaciones para alcanzar estas metas prometidas, según Braverman (1988), constituye la

evidencia del fracaso del conocimiento psicológico y de sus técnicas asociadas para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, no serían necesarias estas “renovaciones”, ni la variedad de aproximaciones psicológicas, sociológicas y sistémicas que surgen constantemente dentro del mundo del trabajo, si estas tuvieran un impacto realmente importante. Son, entonces, las fuerzas económicas, las condiciones laborales y la evolución del sistema capitalista, las que dominan en el trabajo, y dentro de ellas no hay lugar para los expertos en relaciones sociales laborales (Braverman, 1988).

Al contrario de la propuesta de Braverman (1998) acerca de las operaciones inocuas de la Psicología, otros estudios han formulado que este conocimiento es extremadamente eficaz cuando se ocupa de la fuerza laboral. Los trabajos de Baritz (1960) y Brief (2000) son muestras de esta manera de analizar cómo la Psicología actúa. Se asegura que la Psicología como saber académico, y los psicólogos como grupo profesional que ofrece servicios al mundo del trabajo, han alcanzado un estado en el cual pueden controlar la conducta humana. De acuerdo con Baritz (1960), la Psicología en el trabajo es un poder crudo, genuino e irrevocable, que es más temible que cualquier otro previamente constituido, el cual está puesto al servicio de los administradores por los psicólogos que se comportan como “servidores del poder”. Los análisis que conduce Baritz (1960) se concentran en la relación histórica entre los psicólogos como grupo de profesionales y los administradores como un grupo a cargo del control social.

Es posible que la Psicología opere de esta temible manera gracias a los avances que se han adelantado en la disciplina y a la alianza que se ha establecido entre los administradores y los psicólogos. Esta relación no es para nada equilibrada, puesto que los psicólogos han asumido los valores de los administradores con el objetivo de ser aceptados dentro de las organizaciones laborales; en consecuencia, los psicólogos han perdido la posibilidad de ejercer algún tipo de crítica social. Los resultados descritos por Baritz (1960) pueden ser referidos como la historia de las maneras en las cuales los psicólogos, finalmente, convencieron a los administradores de usar el conocimiento que poseen y cómo desapareció, subyacente a este proceso, el lugar crítico de la sociedad, propio de las disciplinas sociales.

La Psicología entonces opera gracias a la lucha que se establece entre dos profesiones que actúan en el mundo del trabajo. Los administradores se localizan en el rol central como una de las élites más poderosas de las sociedades contemporáneas, capaces de establecer juicios relacionados con las actividades de los psicólogos. Los psicólogos, por su parte, están subordinados a una posición en la cual los administradores juzgan su efectividad en relación con su contribución a alcanzar las metas organizacionales. Esta posición constriñe las poten-

ciales intervenciones que realicen los psicólogos y limita sus posibilidades de dar opiniones independientes. En el intento por asegurar su posición, aunque subordinada, los psicólogos contribuyen con intervenciones carentes de una posición crítica independiente, pues ellos tienen que intervenir de acuerdo con los objetivos de la sociedad industrial, puesto que están lógicamente y éticamente inhibidos para proveer propuestas acerca de cómo el mundo del trabajo debería ser más allá de los valores del capitalismo. La Psicología en el trabajo, según Baritz (1960), es una empresa racionalizadora que intenta mejorar la productividad y, al mismo tiempo, dado su poder para predecir la conducta, obnubila a los trabajadores en frente de las relaciones sociales que están en la base de las organizaciones laborales.

Ahora bien, las críticas que consideran a la Psicología como una poderosa herramienta para el control de los trabajadores están de acuerdo en que este conocimiento ha sido construido de manera rigurosa siguiendo los cánones del conocimiento científico, razón por la cual se deriva de él una temible herramienta que representa una amenaza potencial cuando es utilizada para el control y la transformación de los trabajadores. Por el contrario, otros estudios adelantados dentro de la historia de las ciencias sociales han cuestionado esta cientificidad del conocimiento psicológico. En estos estudios, la Psicología no corresponde a una exacta representación de la realidad que describe una serie de verdades acerca de lo que los seres humanos son, en su lugar el conocimiento psicológico es el resultado de la lucha entre los diferentes actores sociales que están en la búsqueda de localizar sus propios puntos de vista sobre otros actores sociales. Aquí la Psicología opera de manera tal que permite definir a los trabajadores y sus experiencias de acuerdo con los intereses de los grupos que en la sociedad tienen mayor poder relativo —administradores y psicólogos—.

En esta línea de investigación, Gillespie (1993), por ejemplo, propone una explicación central acerca de las formas de operar de la Psicología, que se determinan a través del estudio de las maneras en las cuales psicólogos, administradores y trabajadores llegan a interpretaciones particulares de la investigación que se tornan en las versiones aceptadas y “correctas”. Se argumenta que la producción de la Psicología puede ser vista como un “recurso flexible, con una variable colección de supuestos epistemológicos y de técnicas experimentales que son en sí mismas configuradas por los valores de los investigadores y sus compromisos con particulares creencias científicas” (Gillespie, 2003). *Fabricando Conocimiento*, título del estudio de Gillespie (1993) sobre los estudios que dieron origen a la escuela de las relaciones humanas, es quizá la mejor manera de capturar el sentido de construcción que ocurre cuando la Psicología emerge de procesos investigativos en las organizaciones laborales. De acuerdo con Gillespie (1993), la fabricación del conocimiento es un fenómeno contingente, una cons-

trucción que refleja los compromisos ideológicos, los ambientes culturales y nacionales y las condiciones técnicas locales (Gillespie, 1993).

Los estudios acerca de la construcción del conocimiento psicológico como aquellos conducidos por Gillespie (1993) traen las operaciones de la relación Psicología-Trabajo a una nueva dimensión. Esta relación no resulta solamente de la aplicación de unos pasos metodológicos; hacer el proceso de investigación de manera correcta es solamente una de las fases y no necesariamente la más importante en la cadena de producción de conocimiento. Los intereses sociales, profesionales y personales son los determinantes de las versiones “correctas” que son aceptadas como conocimiento válido. En este contexto, el conocimiento psicológico no es una clase de descubrimiento que es alcanzado gracias a una serie de procedimientos metodológicos, sino que opera como una imposición que ejercen los actores que ocupan posiciones privilegiadas en las escalas de poder social sobre actores sociales con menos poder relativo que participan en el proceso de investigación.

La construcción de estas visiones acerca de lo que son el mundo del trabajo y sus actores sociales es posible gracias a visiones compartidas entre investigadores y administradores, y entre organizaciones laborales y universidades, acerca de lo que el mundo social es y cómo funciona, hasta el punto de que si los psicólogos proponen que la experimentación es una manera plausible de darle sentido al mundo del trabajo, los investigadores, por su parte, creen que las organizaciones pueden ser vistas como laboratorios y los psicólogos como “árbitros científicos” de los conflictos organizacionales (Gillespie, 1993). Aunque existan estas visiones compartidas en el mundo del trabajo, esto no significa que todas las personas involucradas en la cadena de autoridad tengan la misma posibilidad de afectar los resultados de la investigación. A lo largo de esta cadena hay diversas versiones acerca de cómo conducir el proceso investigativo, para qué hacerlo, las herramientas teóricas adecuadas para adelantar-lo, el material que debe ser analizado y el que debe ser descartado, lo que los datos significan y la población que debe ser investigada (Gillespie, 1993). Sin embargo, es la versión de los actores localizados en las posiciones de poder la que será tomada como “correcta”; y dependiendo de las posiciones ocupadas por los actores sociales se tendrán mayores o menores posibilidades de afectar la interpretación final y las operaciones que seguirán una vez que se hayan establecido las versiones definitivas.

Desde la periferia

La relación Psicología-mundo del trabajo ha sido examinada desde el interior y exterior de los límites que se le han impuesto al conocimiento psicológico. Tanto al interior como al ex-

terior de la disciplina se presenta una diversidad de maneras en las cuales, contemporáneamente, pueden entenderse el lugar y las operaciones que realiza la Psicología en relación con el trabajo. Los estudios revisados a lo largo de este capítulo muestran que el conocimiento psicológico no opera de manera neutral, sino que está involucrado en las luchas entre los miembros de las organizaciones y favorece generalmente el punto de vista de la gerencia. No hay necesidad de replicar este tipo de estudios para establecer que implicaciones similares se presentan en el mundo del trabajo en contextos diferentes a los de las sociedades en las cuales fueron llevados a cabo.

Sin embargo, también se puede afirmar que la mayoría de estos análisis suponen de antemano cierta universalidad, olvidando que están localizados en un punto geográfico, económico, histórico y cultural. Como consecuencia, los análisis críticos suponen que las relaciones sociales que se generan alrededor del trabajo son iguales en cualquier lugar en donde el capitalismo aparezca (Chakrabarty, 1988). En este sentido, para considerar el lugar y las operaciones de la Psicología en las sociedades del Sur-Global, es necesario considerar las dimensiones particulares que están involucradas.

Cuando se toman en cuenta las condiciones de subordinación de los países del Sur-Global, en donde el conocimiento psicológico es consumido, adaptado, reproducido y aplicado en lugar de producido, cabe entonces preguntarse si se deben hacer precisiones de carácter cualitativo a estas críticas y, fundamentalmente, si se deben formular nuevos aspectos acerca del lugar y las operaciones de la Psicología que no han sido considerados dentro de ellas (Pulido-Martínez, 2007; 2008). La respuesta de la disciplina psicológica convencional ante esta pregunta es bien conocida: el conocimiento psicológico es universal. Si se presentan variaciones en el mundo del trabajo local producidas por diferencias culturales, sociales, históricas o económicas, estas pueden ser aprehendidas de manera científica en estudios “cross culturales” complejos (por ejemplo, Erez, 2004). Esta forma de concebir la investigación en Psicología generalmente supone que comparar los resultados obtenidos en los países en donde se produce la Psicología con otros en donde se aplica mostrará las diferencias que enriquecerán el conocimiento psicológico universal acerca de lo que es el mundo del trabajo y los seres humanos vinculados a él.

Por supuesto, las críticas no se han hecho esperar. El foco del análisis se centra alrededor de las implicaciones de la expansión de la Psicología desde las sociedades Nor-Atlánticas hacia el resto del mundo. Se argumenta, por ejemplo, que en esta expansión se ven involucradas muchas más dimensiones que aquellas consideradas en los estudios “cross culturales” convencionales (Misra y Gergen, 1993; Staeuble, 2005; Pulido-Martínez, 2008). A este respecto,

se ha sugerido que se deberá explorar con urgencia las maneras en las cuales la Psicología se ha convertido en un vehículo para exportar el orden de las sociedades Nor-Atlánticas al resto del mundo (Staeuble, 2005). Como consecuencia, la diseminación y apropiación de la Psicología implica un sutil imperialismo cultural (neo-colonialismo) que amparado en la cientificidad no se le identifica como tal (Staeuble, 2005; Turtle, 1987).

Hay indicios de que el lugar y las operaciones de la Psicología asumen un carácter neo-colonial aun para algunas de las sociedades europeas; se afirma, por ejemplo, que los desequilibrios en los cuales la Psicología opera no se limitan a las relaciones entre la gerencia, los sindicatos y los empleados, sino que la Psicología actúa también en los desequilibrios que se presentan entre los focos de producción del conocimiento psicológico. Así, van Strien (2004) ha señalado cómo la Psicología del trabajo europea fue colonizada por la Psicología industrial organizacional norteamericana, proceso en el cual se suspendieron perspectivas desarrolladas de manera autóctona, tales como las relacionadas con la democracia industrial, que respondían a visiones culturales propias de Europa acerca del mundo del trabajo, las cuales fueron reemplazadas por estudios con mayor énfasis en el individualismo propio de la Psicología que se produce en los Estados Unidos.

En Latinoamérica, los investigadores recién empiezan a interesarse por estas dimensiones neo-coloniales involucradas en la relación que la Psicología ha establecido con el mundo del trabajo. La agenda de investigación está por adelantarse, algunas de las preguntas están formuladas, ¿se podrá seguir sosteniendo que el conocimiento psicológico es de por sí benéfico para el mundo del trabajo de manera universal, puesto que contribuye al desarrollo de las organizaciones y al bienestar de los trabajadores y por lo tanto es indispensable para que los países que no están incluidos dentro de las sociedades Nor-Atlánticas se desarrollen y garanticen el bienestar de su población trabajadora? Habrá que poner bajo examen, como sugiere Ibarra-Colado (2006), las adaptaciones “rápidas” y las aplicaciones de tecnologías psicológicas en su mayoría elaboradas en otros contextos que llevan a que el mismo producto se utilice para muchas cosas, característica de las prácticas psicológicas que se adelantan en los países en donde este conocimiento no se produce. ¿Será solamente cuestión de hacer adecuadas adaptaciones de los instrumentos psicológicos a la cultura de los países “del tercer” mundo? ¿será necesario considerar las dimensiones neo-coloniales que la Psicología implícitamente conlleva, las cuales permiten que se adelante la subordinación en términos psicológicos? (Pulido-Martínez, 2007).

Esta revisión que aquí se ha realizado acerca de las objeciones y señalamientos que se han formulado a la relación que la Psicología ha establecido con el mundo del trabajo no ha sido exhaustiva; solamente se buscaba con ella señalar un campo, ilustrarlo y abrir la discusión.

Existe, por supuesto, una serie de señalamientos a la validez misma del conocimiento psicológico que se dejaron de lado; esto se ha hecho no porque resulten menos importantes, sino porque quizá resulten menos pertinentes en términos de la situación en la que se encuentran los países del Sur-Global, los cuales, más que productores de conocimiento psicológico, resultan ávidos y acríticos consumidores de las modas organizacionales (Abrahamson, 1996) y de las palabras sagradas de los *gurús* de los negocios, constituyendo un campo en el que las supuestas “novedades” importan más que su plausibilidad.

Referencias

- Abrahamson, B. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 1, 254-285.
- Anderson, N., Herriot, P. & Hodgkinson, G. (2001). The practitioner-researcher divide in the industrial work and organizational (IWO) psychology: where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391-411.
- Anthony, P.D. (2005). Management Ideology. En C. Grey. & H. Willmott. *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Arnold, J. Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (1995). *Understanding Human Behaviour in the Work Place*. London: Pitman Publishing.
- Bathia, S. (2002). Orientalism in Euro-American and Indian psychology. Historical representations of ‘natives’ in colonial and postcolonial contexts, *History of Psychology*, 5, (4), 376-398.
- Baritz, L. (1960) *The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry*. Middletown, Connecticut: Wesleyan University Press.
- Blackman, L. & Walkerdine, V. (2001). *Mass Hysteria. Critical Psychology and Media Studies*. New York: Palgrave.
- Bramel, D & Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker and class bias in psychology. *American Psychologist*, 36 (8), 867-878.
- Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Brief, A.P. (2000). Still servants of power. *Journal of Management Inquiry*, 9, (4) 342-351.

- Brotherton, C.J. (1999). *Social Psychology and Management: Issues for a Changing Society*. Buckingham: Open University Press.
- Cascio, W. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, (11) 928-939.
- Cassell, C., Close, P. Duberly, J. & Johnson, P. (2000). Surfacing embedded assumptions: using repertory grid methodology to facilitate organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, (4) 561-573.
- Chakrabarty, D (1988). Conditions of knowledge of working-class conditions: employers, government and the jute workers of Calcuta 1890–1940. En R. Guha y G.C. Spivak. *Subaltern Studies*. Delhi: Oxford university Press.
- De wolf, C.J. Shimmin, S. & De Montmollin, M. (1981). *Conflicts and Contradictions. Work Psychologists in Europe*. London: Academic Press.
- Erez, M. & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology and International Review*, 53, (4), 583-598.
- Fernandez-Ríos, M. (1995). La Psicología organizacional en una encrucijada tecnológica y cultural. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11, (31) 49-75.
- Furkham, A. (2005). *The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization*. East Sussex: Psychology Press.
- Galang, M.C. Ferris, G.R. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, 50, (11) 1403-1425.
- Gergen, K.J & Thatchenkery, T.J. (1996). Organizational science as social construction: Posmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, (4) 356-377.
- Gillespie, R. (1993). *Manufacturing Knowledge a History of the Hawthorne Studies*. New York: Cambridge University Press.
- Gillespie, R. (2003). “What is in the workers mind”. Class passing and the study of the industrial workplace in the 1920’s. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*. 39, (2) 143-161.
- Highhouse, S. & Zickar, M.J. (1997). Where Has All the Psychology Gone? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 35, 82-88.
- Huczczco, G.E., Wiggins, J.G. & Curie, J.S. (1984). The relations between psychology and organized labor. Past present and future. *American Psychologist*, 39, (4) 432-440.

- Hyatt, D., Cropanzano, R., Finfer, L., Levy, P., Ruddy, T., Vandaveer, V., & Walker, S. (1997). Bridging the Gap Between Academics and Practice: Suggestions from the Field. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 35, (1) 29-36..
- Ibarra-Coloado, E. (2006). Organizational and epistemic coloniality in Latin America. Thinking otherness from the margins, *Organization*, 13, (4), 463-488.
- Jans, J. & Van Druner, P (2003). *A Social History of Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Johnson, P. & Cassell C. (2000). Epistemology and work psychology: New agendas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 125-143.
- Katzell, R.A. & Austin, J.T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77, 803-835.
- Koppes, L. (2003). Industrial-organizational psychology. En D. K. Freedheim and I.B. Weiner (eds.) *Handbook of Psychology. History of Psychology*, Volumen 1. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mayo, E. (1990). *Problemas Sociales de una Sociedad Industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Misra, G. & Gergen, K.J. (1993a). On the place of culture in psychological science. *International Journal of Psychology*, 28, (2), 225-243.
- Moghaddam, F. (1995). But it is science? The traditional and alternative approaches to the study of social behavior. *World Psychology*, 1, (4), 47-78.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficacy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Nord, W.R. (1982). Continuity and change in industrial/organizational psychology: Learning from previous mistakes. *Professional Psychology Research and Practice*, 13, (6), 942-953.
- O'Reilly, C.A. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- Pittenger, M. (2003) "What is in the workers mind". Class passing and the study of the industrial workplace in the 1920's. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 39, (2), 143-161.
- Prilleltensky, I. (1994). *The Morals and Politics of Psychology. Psychological Discourse and the Status Quo*. Albany: State University of New York Press.

- Pulido-Martínez, H.C. (2007). Produciendo trabajadores modernos. Conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. *Universitas Psychologica*, 6, (1), 27-37.
- Pulido-Martínez, H.C. (2008). *On Work, Psychology and the Production of the Subject. The Case of the Urban Passenger Transport System in Bogotá, Colombia*. Tesis doctoral no publicada, Cardiff University, Reino Unido.
- Rabimbach, A. (1990). *The Human Motor. Energy Fatigue and the Origins of Modernity*. New York. Basic Books.
- Rose, N. (1996). *Inventing Ourselves. Psychology, Power and Personhood*. Londres: Sage.
- Rosen, H. & Stagner, R. (1980). Industrial/organizational psychology and unions: A viable relationship? *Professional Psychology*, 11, (3), 477- 483.
- Shimmin, S. & Wallis, D. (1994). *Fifty Years of Occupational Psychology in Britain*. Leicester: The British Psychological Society.
- Shimmin, S & van Strien, P.J. (1998). History of the psychology of work and organization. En P.J.D. Drenth. H. Thierry. C.J. de Wolf (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. East Sussex: Psychology Press.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology. Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Staeuble, I. (2005). The International expansion of psychology: Cultural imperialism or chances for alternative cultures of knowledge? En A. Gulerce. A. Hofmeister. I. S. C (Eds.). *Contemporary Theorizing in Psychology. Global Perspectives*. Concord Ontario: Captus University Press.
- Symon, G. (2000). Everyday rhetoric: Argument and persuasion in everyday life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, (4), 477-488.
- Symon, G., Cassell, C. & Dickson, R. (2000). Expanding out research practices through innovative research methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, (4), 457-462.
- Turtle, A.M. (1987a). A silk road of psychology. En G.H. Blowers & A.M. Turtle (Eds.) *Psychology Moving East: The Status of Western Psychology in Asia and Oceania*. Boulder: Westview Press.
- Tsui, A. (1990). A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level. *Administrative Science Quarterly*. 35, 458-483.

Van Elteren, M. (1992). Psychology and sociology of work in the Netherlands within the Anglo-American orbit. En H. Loeber (ed). *Dutch-American Relation 1945-1961 A Partnership - Illusions and Facts*. Assen:Van Gorcum.

Zickar, M.J. (2004). An analysis of the industrial-organizational psychologist's indifference to labor union in the United States. *Human Relations*. 57, (2) 145-152.

Juan Javier Vesga Rodríguez

Correo electrónico: jjvesga@usbcali.edu.co

Director de Planeación de la Universidad de San Buenaventura en Cali. Magíster en Psicología con énfasis en Psicología organizacional de la Universidad del Valle. Docente universitario en el área de Psicología organizacional y del trabajo en la Universidad de San Buenaventura y Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Profesor invitado de la Maestría en Psicología de la Universidad Católica de Bogotá. Consultor en el área de gestión humana en diversas empresas en Colombia, con énfasis en factores psicológicos asociados a las nuevas realidades del trabajo, particularmente en contrato psicológico. Autor y ponente en revistas y eventos nacionales e internacionales.

Capítulo 4

El contrato psicológico y las nuevas realidades de trabajo*

Juan Javier Vesga Rodríguez

Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia

Introducción

El proceso de globalización, que de acuerdo con Malvezzi (1999) “consiste en un conjunto integrado de cambios que tienen como dimensión ontológica la compresión del espacio y del tiempo” (p. 64), ha afectado diferentes ámbitos: político, social, económico y cultural. En los últimos años, las organizaciones a nivel mundial se han visto sometidas a tensiones y exigencias provocadas por la apertura de fronteras comerciales, internacionalización de la economía, una creciente competencia transnacional, el auge de las tecnologías de informática y comunicación, la conformación de bloques económicos y la constitución de tratados internacionales, entre otros factores.

Además de causar un impacto en la dinámica económica de las organizaciones nacionales y transnacionales, estos factores inciden también en el mundo del trabajo. Las organizaciones

* Capítulo basado en apartes de la disertación *Contenido y extensión del contrato psicológico en trabajadores vinculados a una misma organización mediante distintas modalidades de trabajo* de Juan Javier Vesga (2007). Disertación de Maestría en Psicología organizacional, Instituto de Psicología, Universidad del Valle.

de trabajo han modificado sus estructuras jerárquicas y sus sistemas de gestión, buscando ser más flexibles para adaptarse fácilmente a los rápidos cambios con que se ven confrontadas permanentemente. En ese sentido, y en relación con las prácticas de gestión humana, existe actualmente una marcada tendencia a contratar menos personal en la modalidad de empleo, caracterizada por una vinculación directa con la empresa mediante un contrato de trabajo fijo o indefinido, y más por modalidades flexibles de tercerización como el *outsourcing*, los servicios profesionales o las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA).

Estas tendencias en la contratación de personal están afectando no sólo los aspectos socio-económicos de la fuerza de trabajo, sino también los aspectos psicosociales de las personas que trabajan en las organizaciones. Investigaciones recientes muestran cómo son afectados por estas prácticas aspectos como la disminución de la confianza de parte de los trabajadores hacia la organización para la cual trabajan, y el compromiso organizacional para con la misma (Topa, Palací y Morales, 2004).

En el marco de estas nuevas realidades de trabajo, un concepto que está siendo estudiado en las organizaciones por parte de los científicos sociales es el de “contrato psicológico” –(Rousseau y Tijoriwala, 1998; Tena, 2002; George, 2003; Topa, Palací y Morales, 2004; Alcover, 2005; Silla, Gracia y Peiró, 2005). Tal como lo manifiesta Tena (2002), “el actual modelo económico ha revolucionado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, y es en este contexto donde el contrato psicológico, considerado determinante de la conducta en las organizaciones, ha adquirido una renovada relevancia” (p. 86). Puesto que el contrato psicológico es un concepto clave en el análisis y comprensión de las relaciones de trabajo, se hace necesario analizarlo a la luz de las nuevas realidades de trabajo. En ese sentido, Coyle-Shapiro y Kessler (2000) manifiestan que “el contrato psicológico presenta otra oportunidad de reexaminar el aspecto fundamental de la vida organizacional, la relación empleado-empleador” (p. 903).

Este texto presenta algunas consideraciones importantes relacionadas con el estudio del contrato psicológico, particularmente desde la perspectiva de su contenido en el marco de las nuevas realidades de trabajo, a partir de investigaciones empíricas y conceptualizaciones presentadas por varios autores en los años recientes.

El contrato psicológico

Toda relación humana implica un intercambio, el cual puede ser de palabras, sentimientos, ideas, expectativas y creencias. En el ámbito laboral los intercambios interpersonales están

dados por una variedad de relaciones entre compañeros de trabajo, áreas de la organización, grupos y comités, clientes y proveedores, empleados y empleadores. En el caso de las relaciones de trabajo, surgidas a partir de la vinculación de un grupo de personas a una organización en calidad de trabajadores, las partes establecen acuerdos sobre las condiciones de la relación que se hacen explícitos mediante un contrato de carácter jurídico. Pero más allá de estos acuerdos manifiestos en el contrato de trabajo, jefes y trabajadores generan alrededor de la relación de trabajo una serie de creencias referidas a los compromisos de la relación. Este conjunto de creencias respecto de la relación es comprendido bajo el concepto de “contrato psicológico”.

Los contratos psicológicos están presentes en toda relación de trabajo y se originan, de acuerdo con Rousseau (citada por Rousseau y Tijoriwala, 1998) “cuando los individuos infieren promesas que dan origen a creencias en la existencia de obligaciones recíprocas, típicamente entre empleado y empleador” (p. 680). Si bien el contrato psicológico tiene una connotación de acuerdo tácito entre las partes que conforman una relación, en las relaciones de trabajo representa un determinante muy importante de la conducta en las organizaciones y las relaciones interpersonales.

En las relaciones de trabajo se genera una serie de obligaciones mutuas entre las partes comprometidas, algunas de las cuales están explícitas en los acuerdos del contrato jurídico; otras, por el contrario, permanecen implícitas y son originadas por las creencias que cada parte genera de sus propias obligaciones para con la contraparte. Esto último es lo que constituye el contrato psicológico. En síntesis, este concepto implica el conjunto de creencias sobre los compromisos mutuos percibidos en una relación, más allá de los acuerdos explícitos pactados en un contrato jurídico entre las partes.

En relación con los orígenes de este concepto, Tena (2002) manifiesta lo siguiente:

El término de contrato psicológico aparece en el discurso de la ciencia social hacia finales de los años cincuenta, siendo su referente tres estudios sobre actitudes y conductas en el lugar de trabajo. El primero fue *Understanding Organizational Behavior* (Argyris, 1960), seguido por *Men, Management, and Mental Health* (Levinson, et al., 1962) y por *Organizational Psychology* (Schein, 1965, p. 87).

En ese mismo sentido, Herriot Manning y Kidd (1997) manifiestan también que este concepto fue usado por primera vez por Argyris en 1960, como “contrato psicológico de trabajo” para describir un entendimiento implícito entre un grupo de empleados y su supervisor (p. 151).

El concepto de contrato psicológico que ha tomado más relevancia en la literatura actual es el planteado por Dennise M. Rousseau (1998; 2000), el cual ha sido continuamente referenciado en las diversas investigaciones y publicaciones sobre el tema en los últimos quince años. Esta autora define el contrato psicológico como “una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador. Esta creencia se basa en la percepción de un intercambio de promesas hechas (por ejemplo, empleo u oportunidades de carrera) en las cuales las partes están implicadas”.

Si bien algunos autores como Schein (1982) conciben el contrato psicológico como una “expectativa”, para Rousseau es una “creencia”. En tal sentido, Rousseau y Tijoriwala (1998) hacen una clara distinción entre contrato psicológico y expectativa; al analizar las diferencias entre creencia y expectativa en relación con el contrato psicológico, manifiestan:

Aunque todo contrato psicológico conlleva expectativas de que una persona o empresa actuará en un particular sentido, no todas las expectativas son contractuales. Un importante aspecto del contrato psicológico es que las creencias implicadas en el contrato resultan de promesas. La expectativa es un concepto mucho más amplio que el contrato psicológico, incluyendo no sólo creencias basadas en promesas sino también otras expectativas emanadas de razonamiento causal (la expectativa de que X causa Y) (p. 680).

En la formación del contrato psicológico, los trabajadores generan una serie de creencias sobre lo que deben ser sus compromisos con la organización y los de esta para con ellos, en función de la relación de trabajo establecida, la cual empieza a construirse mediante los procesos de selección, contratación e inducción. Las diferentes modalidades de contratación como son el empleo tradicional, el *outsourcing*, los servicios profesionales o las cooperativas de trabajo asociado, hacen parte de las prácticas de gestión humana, las que a su vez están incluidas dentro de las estrategias organizacionales. De acuerdo con Tena (2002), tales prácticas y estrategias contribuyen en la conformación de los contratos psicológicos.

La evaluación de este tipo de contrato puede hacerse tanto desde un enfoque cualitativo como desde un enfoque cuantitativo: entre las técnicas cualitativas se encuentran las entrevistas en profundidad o semiestructuradas y los grupos focales; las técnicas cuantitativas comprenden cuestionarios con escalas de respuesta tipo Likert o escalas dicotómicas. Respecto de la evaluación del contrato psicológico, esta puede hacerse desde tres perspectivas: contenido, características y evaluación. La perspectiva del contenido se orienta a analizar los términos y las obligaciones recíprocas que caracterizan los contratos individuales; la perspectiva de las características, implica comparar el contrato psicológico con algún atributo o dimensión, para determinar el grado en que este es estable o inestable en el tiempo; mientras que en

la perspectiva de la evaluación se analiza el grado de cumplimiento, cambio o violación del contrato psicológico (Rousseau y Tijoriwala, 1998).

Rousseau y Wade-Benzoni (citados por Rousseau, 2000), con base en sus investigaciones sobre las características de los contratos jurídicos y su relación con el contenido de los contratos psicológicos, definen cuatro tipos de contrato psicológico a partir del análisis de dos variables referidas a la relación de trabajo: la duración de la relación de trabajo, que puede ser corta o larga, y las demandas sobre el desempeño del trabajador, que pueden ser estrictas o poco exigentes (ver Tabla 1).

Tabla 1. *Tipos de contrato psicológico.*

TÉRMINOS DE DESEMPEÑO		
DURACIÓN	ESPECÍFICOS	INESPECÍFICOS
CORTA	Transaccional	Transitorio / Sin garantías
LARGA	Equilibrado	Relacional

Fuente: Rousseau, D. M. (2000). *Psycho-logical Contract Inventory Technical Report*. Versión 2.

Rousseau (2000) define estos cuatro tipos de contrato psicológico de la siguiente manera:

Transaccional

Están centrados en recompensas de tipo material como el salario, acuerdos de empleo a corto plazo o duración limitada, condiciones específicas, deberes limitados y bajo involucramiento del trabajador con la organización. Los aspectos que caracterizan los contratos psicológicos transaccionales son: a) condiciones económicas claramente especificadas como principal incentivo; b) limitada implicación personal en la tarea; c) tiempo corto de duración del contrato; d) compromisos limitados; e) flexibilidad reducida; f) utilización de competencias ya presentes en el trabajador; y g) términos contractuales definidos.

Equilibrado

Son dinámicos y de duración indefinida; los acuerdos de empleo están condicionados sobre el éxito económico de la empresa y las oportunidades del trabajador para generar avances en su carrera. Trabajador y empresa contribuyen altamente al aprendizaje y desarrollo del uno y el otro. Las recompensas a los trabajadores se basan en el desempeño y contribuciones a las

ventajas competitivas de la empresa, particularmente de cara a las cambiantes demandas debidas a las presiones del mercado. Se caracterizan por ser de duración indefinida, con requerimientos bien especificados sobre el rendimiento y sujetos a cambios a lo largo del tiempo. Estos contratos contemplan tanto aspectos relacionales –valores y compromisos compartidos– como la necesidad de obtener éxitos específicos en los negocios.

Transitorio

Se caracteriza por la ausencia de compromiso por parte de la organización respecto al futuro del empleo –duración limitada–, así como por la poca existencia de demandas respecto a los requerimientos de desempeño del trabajador. Las organizaciones están en un camino de transición desde una estrategia conocida a otra todavía no formulada, y no hay un plan articulado para retener a los trabajadores actuales. La incertidumbre que se asocia a los cambios de estrategia hace difícil una visión a largo plazo, provocando una situación en la cual las organizaciones buscan flexibilidad y los trabajadores no confían en la empresa.

Relacional

Están definidos por los intercambios de tipo socio-emocional. Son de término largo o indefinido y los acuerdos de trabajo se basan en la confianza mutua y la lealtad. Las recompensas están muy poco condicionadas al desempeño. Los contratos relacionales se caracterizan por: a) implicación emocional junto al intercambio económico; b) relaciones que conciernen a la persona en su totalidad; c) tiempo indefinido del contrato; d) términos contractuales escritos y no escritos; e) contrato dinámico y sujeto a cambios; f) condiciones de trabajo que afectan más allá de lo laboral; y g) conocimiento subjetivo e implícito de los términos de la relación.

El contrato psicológico y las nuevas realidades de trabajo

Como se mencionó en la introducción, las amplias transformaciones socioeconómicas que han ocurrido en el mundo en las últimas dos décadas como producto de la globalización, han generado una reorganización del mundo laboral, particularmente en las formas de vinculación y contratación de personal en las organizaciones. Tal como lo manifiestan Topa y Palací (2004): “Muchas organizaciones han cambiado sus estructuras y su gestión de los recursos humanos en forma significativa. Se ha sugerido que un número creciente de empleadores se caracterizarán por disponer de un pequeño núcleo de fuerza laboral permanente y por un gran número de trabajadores contingentes, a tiempo parcial y contratos” (p. 2). En ese

mismo sentido, Rentería (2001) manifiesta que: “Es común observar que cada vez más hay menos cupos de trabajo en la modalidad de empleo. Sin embargo cada vez más hay nuevas opciones de trabajo y emergen o se afianzan otras modalidades de trabajo como los servicios profesionales, el *outsourcing* y el trabajo asociado entre otros” (p. 51).

Los servicios profesionales son actividades de trabajo mediante las cuales el prestador del servicio lleva a cabo acciones específicas para una organización, como por ejemplo de consultoría o capacitación, pero su vinculación es de carácter libre, es decir con autonomía propia, y no implica una relación de contrato de trabajo que genere una dependencia o subordinación de este para con la organización como sucede en la modalidad de empleo. El *outsourcing* denota el interés de las organizaciones por contratar afuera todo aquello que no esté relacionado directamente con el objeto de su negocio, como por ejemplo vigilancia, mantenimiento de equipos, aseo, o incluso procesos administrativos como la contabilidad o la selección de personal. En el caso de las cooperativas de trabajo asociado, si bien constituyen una modalidad empresarial autogestionaria como alternativa frente al desempleo, en los últimos años han sido utilizadas en el mercado de trabajo como un mecanismo de contratación de personal, lo que lleva a que existan dentro de las empresas trabajadores que no están vinculados mediante la modalidad de contrato de trabajo regulado por la legislación laboral como sucede en el empleo, sino que, siendo asociados a una cooperativa de trabajo asociado, ejecutan tareas para tales empresas como si fueran trabajadores de la misma, aunque su vinculación contractual es diferente. Tales prácticas han llevado a que la naturaleza y función de las cooperativas de trabajo asociado se haya desvirtuado en parte, y actualmente se estén utilizando como empresas de temporales.

Respecto de esta última modalidad de vinculación de trabajadores, en los últimos años en Colombia ha habido un incremento en la creación de cooperativas de trabajo asociado como mecanismo para contratar personal en las empresas. De acuerdo con datos de la Confecoop¹ (2005), en el 2003 las cooperativas de trabajo asociado congregaban una población cercana al 6% del total de los asociados del sector; y asimismo, en materia de empleo registraban el 37.4% del total generado por las vigiladas por la SUPERSOLIDARIA². En Colombia, de las 282 cooperativas de trabajo asociado que se tenían en 2001, se pasó a 1.939 en 2004. Esto da un incremento del 587.6% en sólo tres años; en aquel entonces dichas cooperativas reunían un total de 243.656 asociados.

1 La Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) es un organismo cooperativo de tercer grado, de carácter asociativo nacional, de derecho privado y sin ánimo de lucro. Constituye el máximo organismo de representación del cooperativismo colombiano.

2 La Superintendencia de la Economía Solidaria supervisa la actividad financiera del cooperativismo y los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas en Colombia.

Algunos estudios realizados hasta el momento han encontrado relaciones entre las prácticas de contratación de personal y el contrato psicológico. Por ejemplo, George (2003) examinó si la contratación de empleados externos o el uso de trabajadores temporales en las empresas estaba asociada con la debilitación de los vínculos psicológicos entre la fuerza de trabajo interna y la organización. Los resultados mostraron que esta práctica de las empresas impacta de manera negativa la confianza y el compromiso hacia la organización por parte de los trabajadores permanentes, en el sentido que se produce un debilitamiento de la confianza de los trabajadores hacia la organización y una percepción en ellos de que su contrato psicológico ha sido violado. En las relaciones de trabajo, las mismas pueden llegar a verse afectadas si alguna de las partes —o ambas— percibe que el contrato ha sido violado. Al respecto, Schein (citado por Tena, 2002), argumenta que “la violación del contrato psicológico por parte del empleador puede tener serias consecuencias, ya que daña la confianza y la buena fe que es inherente a la relación” (p. 100).

Silla, Gracia y Peiró (2005) buscaron establecer si existían diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y del tipo de gestión empresarial —pública o privada—; en su estudio analizaron las percepciones de los trabajadores respecto de sus obligaciones para con la empresa y de las obligaciones de la empresa para con ellos. Los resultados mostraron que el contenido del contrato psicológico es más amplio en los empleados permanentes que en los temporales; es decir, que los trabajadores permanentes perciben que los empleadores tienen más obligaciones para con ellos que los trabajadores temporales, así como que ellos tienen más obligaciones para con su empleador. Sin embargo, el estudio sólo analiza los contratos a término indefinido y contratos temporales.

Según lo investigado por Silla (et al., 2005), existen diferencias en el contenido del contrato psicológico dependiendo de si el tipo de contrato de trabajo es indefinido o temporal. De acuerdo con estos autores “por lo menos cuatro trabajos han explorado empíricamente esta cuestión” (p. 64). Citando estos trabajos, exponen varios hallazgos tales como que “los trabajadores temporales en comparación con los permanentes perciben que sus empleadores tienen menos obligaciones” (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Van Dyne y Ang, 1998); “los empleados permanentes perciben su relación con el empleador en términos más relacionales que los temporales” (Millward y Hopkins, 1998). Por último, en un estudio que presenta resultados diferentes “McDonald y Makin (2000) no encuentran diferencias entre trabajadores permanentes y temporales” (p. 64).

Conclusiones

Debido a que en la actualidad se presenta en las empresas una coexistencia de formas de trabajar y contratar, y que estas prácticas inciden en los aspectos psicosociales de los trabajadores, se hace necesario conocer qué está pasando con el contrato psicológico en relación con estas nuevas realidades del trabajo, en cuanto a las formas de vinculación. Las nuevas realidades del trabajo están originando un cambio en el contrato psicológico, lo que a su vez afecta aspectos del desempeño en las organizaciones; al respecto, Tena (2002) manifiesta que el cambio que está ocurriendo en el contrato psicológico:

... conlleva indudablemente determinados riesgos, como son las probables repercusiones motivacionales y actitudinales en el trabajador (Gallie y White, 1993; Hayes y Hudson, 1995). Estos sentimientos a menudo resultan de los cambios en la cultura organizacional que se centra en los clientes y en las necesidades del negocio más que en el bienestar y satisfacción de los trabajadores (Mabey, et al., 1998). Supone la erosión de carreras estables dentro de una misma empresa que puede alimentar una más amplia sensación de ruptura en el más generalizado contrato social. Y otra de las consecuencias sería que, dado que los empresarios al no poder garantizar la seguridad del trabajo estarán menos dispuestos a invertir recursos para la formación de sus empleados a los cuales posteriormente van a despedir (Maitland, 1995; Heyes y Stuart, 1996).

En este punto vale la pena preguntarse, ¿si no se invierten recursos necesarios en capacitación, cómo es posible desarrollar las competencias que la organización requiere para alcanzar sus metas? Y con respecto a la cultura, aspecto de vital importancia para la competitividad de las organizaciones, Pfeffer (2000) se pregunta: “¿Qué importancia tienen los textos sobre la cultura de la organización en un mundo en el que una elevada proporción de la fuerza laboral trabaja medio tiempo o como contratistas independientes y tiene un apego tan limitado a las compañías, que la cultura y el control cultural están prácticamente fuera de lugar?” (p. 22).

Dadas las condiciones actuales en las que las organizaciones vinculan trabajadores bajo diversas modalidades y tipos de contrato que en muchos casos coexisten simultáneamente en una misma empresa, se podría suponer que hay exigencias iguales para todos los trabajadores por parte de las organizaciones, pero condiciones diferentes, dependiendo del tipo de vinculación y los beneficios que de ello se deriven. De acuerdo con Silla (et al., 2005), la situación laboral actual es algo paradójica, pues las empresas, aunque no garantizan empleo estable en el largo plazo, sí exigen a sus trabajadores mayor compromiso y alto nivel de rendimiento.

Las actuales prácticas de flexibilización del mercado de trabajo han traído como consecuencia una creciente tendencia en la contratación mediante modalidades diferentes a las de empleo, lo cual genera implicaciones para los trabajadores en diferentes sentidos, como pueden ser inestabilidad en las condiciones de trabajo, variación en los ingresos, beneficios económicos y de seguridad social diferentes, incertidumbre sobre el futuro e implicaciones psicológicas en estados de ansiedad y estrés. Estas modalidades de trabajo –*outsourcing*, prestación de servicios profesionales y cooperativas de trabajo asociado– se han constituido en mecanismos para la contratación de personas en las organizaciones, con el fin de llevar a cabo diversos tipos de actividades en la producción, administración y comercialización de bienes y servicios. Existen organizaciones de trabajo en las que estas modalidades coexisten junto con la modalidad de empleo, condición que representa diferencias para los trabajadores en el nivel contractual, económico, social y psicológico. En este último aspecto, el contrato psicológico constituye un factor importante de análisis de las implicaciones psicológicas que tienen para los trabajadores las modalidades de trabajo.

Se observan cambios en el contrato psicológico debido a las variaciones ocurridas en las formas de contratación, que pasan de contratos “relacionales” basados en una relación de largo plazo y centrados en los beneficios psicosociales a contratos “transaccionales”, los cuales son de corta duración y están basados en las compensaciones económicas. Al respecto, Tena (2002) manifiesta:

Estos dos tipos de contratos tienen diferentes implicaciones en como se comportan los empleados en su trabajo (Parks y Kidder, 1994). El trabajador con una orientación transaccional es probable que sea menos leal con la organización y puede que se muestre poco dispuesto ante una petición, por parte de la organización, de realizar actividades extraordinarias a causa de que percibe que estas actividades no están incluidas en el acuerdo de intercambio. Por otra parte, el trabajador que haya adoptado una orientación relacional, no sólo quiere llevar a cabo dichas actividades, sino que realmente se siente obligado basándose en sus percepciones sobre la petición, y bajo la presunción de que su acatamiento será recompensado en un futuro. Asimismo, se piensa que estos últimos tienen unos más altos niveles de compromiso con la empresa y menos rotación (p. 98).

Los empresarios y gerentes han adoptado estas nuevas prácticas de gestión humana, al buscar reducciones en sus costos y estrategias flexibles para afrontar los retos del mercado. Pero la pregunta que surge es: ¿hasta dónde verdaderamente se logra un impacto positivo en las finanzas de la organización como producto de estas prácticas? Las disminuciones en la confianza, la lealtad y el compromiso organizacional, tal como han sido demostradas por

diversos autores, impactan las finanzas, pues la disminución de la calidad, bajos niveles de desempeño y poca productividad, acarrea costos que, paradójicamente, se trataban de evitar al implantar estas prácticas. Esta situación afecta la calidad de vida de los trabajadores que aportan los logros de rentabilidad de las empresas.

Es importante comprender las relaciones del contrato psicológico con las condiciones actuales de trabajo, pues se ha evidenciado a través de diversas investigaciones que las transformaciones en las prácticas de gestión humana están afectando aspectos del comportamiento en las organizaciones, fenómeno que es necesario reconocer para lograr un equilibrio adecuado entre las necesidades e intereses de los trabajadores y las condiciones del entorno laboral.

Referencias

- Alcover, C.M., et al. (2005). Antigüedad en la organización y características de los contratos psicológicos en empleados de call/contact centres. *Revista de psicología social*, 20, pág. 78.
- Blanch, Josep. (1996). Psicología social del trabajo. En: Alvaro, J., Garrido, A. y Torregrosa, J (Ed.). *Psicología social aplicada*. Madrid: Mc-Graw Hill.
- Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies* número 37, pág. 903
- George, E. (2003). External Solutions and Internal Problems: The Effects of Employment Externalization on Internal Workers Attitudes. *Organization Science, INFORMS*, 14, (4), 386-402
- Herriot, P. Manning, W. & Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151.
- Malvezzi, S. Empregabilidade e carreira. (1999). *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 2, (1), 64.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización, problemas y posibilidades*. México: Oxford.
- Renteria, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias de trabajo actuales. En *Vinculación universidad-empresa a través del postgrado. Pautas y lineamientos*. Barcelona: Asociación Iberoamericana de Postgrado.

- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Extraído el 23 de diciembre de 2005 desde http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19. Extraído el 5 de octubre de 2005 desde <http://links.jstor.org/>
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo educativo interamericano.
- Silla, I., Gracia, F. & Peiró, J. M. (2005). Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de psicología social*, 20, 62-72.
- Tena, G. (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*. Extraído el 25 de febrero de 2006 desde [http://wzar.unizar.es/acad/fac/eues/REVISTA_AIS/15_AIS/AIS_15\(06\).pdf](http://wzar.unizar.es/acad/fac/eues/REVISTA_AIS/15_AIS/AIS_15(06).pdf)
- Topa, G. (2005). Perspectivas de futuro para el contrato psicológico. *Revista de psicología social*, 20, 42-43
- Topa, G., Palací, F. & M, J. F. (2004). La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador, ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, (1), 42.
- Topa, G. & Palací, F. (2004). *Inserción y desarrollo profesional en el nuevo mercado laboral*. Extraído el 18 de marzo de 2005 desde http://www.uned.es/474116/idp/index_archivos/dinamica%20carrera.pdf

Óscar Martín Rosero Sarasty

Correo electrónico: orosero@univalle.edu.co

Profesor del área de Psicología organizacional y del trabajo en el Instituto de Psicología de la Universidad del Valle. Psicólogo, Magíster en Psicología organizacional de la Universidad del Valle. Especialista en Intervención Psicosocial de la Universidad Mariana. Miembro del grupo de investigación en Psicología organizacional y del trabajo. Director del programa académico de pregrado en Psicología en el Instituto de Psicología de la Universidad del Valle. Su trabajo hace énfasis en emprendimiento y proyectos sociales.

Capítulo 5

Emprendimiento: tendencias y perspectivas*

Óscar Martín Rosero Sarasty
Universidad del Valle, Cali, Colombia

Introducción

El presente capítulo está dedicado al estudio de los procesos emprendedores y dentro de estos, particularmente a aquellos enfocados al análisis del emprendimiento desde el punto de vista de las características particulares de un individuo y de su personalidad. En contraste con esta perspectiva, se presenta además un conjunto de investigaciones que defienden visiones más amplias y complejas y asumen la pertinencia de considerar procesos del aprendizaje y del orden cognitivo para tratar de dar respuesta a interrogantes fundamentales sobre la génesis y desarrollo del emprendimiento y del actuar mismo del emprendedor.

Una revisión amplia de la literatura presentada en la investigación *Emprendimiento y Aprendizaje Organizacional: Tendencias y Perspectivas desde la Psicología organizacional y del trabajo* (Rosero, 2006), evidencia que la primera de las perspectivas anunciadas aún marca pautas importantes para la investigación y comprensión del tema en cuestión. No obstante,

* Capítulo basado en apartes de la disertación de Oscar Rosero (2006) *Emprendimiento y Aprendizaje Organizacional: Tendencias y Perspectivas desde la Psicología organizacional y del trabajo*. Disertación de maestría. Maestría en Psicología: Psicología organizacional, Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Colombia. Grupo de Investigación en Psicología organizacional y del trabajo. Dirección de Álvaro Enríquez.

esta ha cedido terreno a otras visiones que abogan por un carácter mucho más complejo del emprendimiento.

Se plantea entonces que, en contraste con una perspectiva centrada en el “Individuo emprendedor”, se hace evidente la necesidad de incorporar en los marcos de comprensión del fenómeno aspectos del orden psicosocial, cultural y económico. Dentro de esta tendencia a entender el emprendimiento como un asunto de mayor complejidad, se fundamenta la atención a procesos del aprendizaje y del orden cognitivo en la conceptualización del emprendimiento para tratar de dar respuesta a interrogantes fundamentales sobre la génesis, desarrollo del emprendimiento y del actuar mismo del emprendedor. Asuntos como la toma de decisiones, la evaluación de oportunidades, toma de riesgos, procesos de innovación y creatividad, son tratados bajo los aportes de lo cognitivo, retomando de dicha propuesta varios de sus conceptos y recursos metodológicos.

Finalmente, las investigaciones referidas al “Individuo Emprendedor” y “Aprendizaje emprendedor” permiten dejar planteada la existencia de varias coincidencias en torno a los marcos de comprensión del emprendimiento y del aprendizaje, particularmente de aquel marco referido a las organizaciones y comunidades; lo mismo se observa sobre los efectos esperados con estos procesos, lo cual plantea una ineludible relación entre los mismos.

Bajo este contexto, es necesario considerar en este capítulo varios temas importantes tales como individuo emprendedor, aprendizaje emprendedor y la investigación emprendedora. En el primer tema se tratará de identificar las características psicológicas y de personalidad de los emprendedores, así como de propietarios y administradores de pequeños negocios, estableciendo diferencias y similitudes entre unos y otros. En el segundo tema se identifica una perspectiva que investiga y analiza el fenómeno emprendedor a la luz de diversos factores, procesos cognitivos, mecanismos, estrategias y modelos para el desarrollo del aprendizaje emprendedor. Mientras que en la tercera parte se presentan diversos estudios en torno a las formas, modelos, mecanismos, estrategias y tendencias de la investigación emprendedora actual. Se destaca en esta parte la emergencia de propuestas novedosas que resaltan el carácter dinámico y complejo del emprendimiento, bajo las cuales se trata de generar posibilidades que respeten la amplitud y particularidad de las variables inmersas en el fenómeno emprendedor.

Como producto de las revisiones efectuadas en torno al emprendimiento y los procesos inherentes a él, se presentan finalmente algunos elementos que permiten visualizar una posible articulación entre el emprendimiento, el aprendizaje organizacional y la gestión del

conocimiento. Los procesos de innovación parecen constituirse en un eje articulador de diversas perspectivas de investigación y trabajo sobre los temas anunciados; el estudio de dichos procesos puede, por lo tanto, constituirse en un aporte de especial importancia para la comprensión de las organizaciones y el trabajo en el marco actual de las sociedades del conocimiento.

Desarrollo del capítulo

Individuo emprendedor

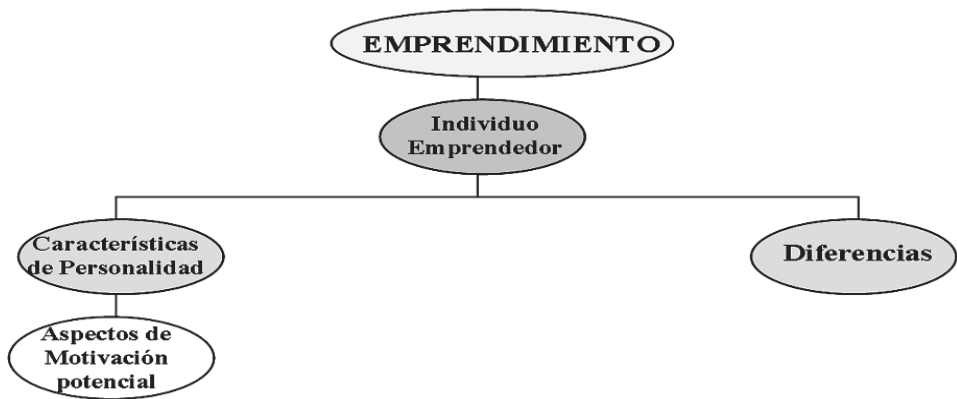


Figura 1. Individuo emprendedor.

Los estudios y comentarios de McClelland (1967), Lynn (1969), Schein (1994), Selame, Ochoa y Kraiser (1999), Pereira (2003), Hatch y Zweig (2006), comparten de manera explícita ese interés de lograr identificar e incluso definir el emprendimiento y el emprendedor con base en aspectos característicos de su personalidad. Se trata por ejemplo de identificar el nivel de logro que presentan los emprendedores y todos aquellos aspectos “determinantes y característicos del rol de emprendimiento” (McClelland, 1967, p. 207). De igual manera, se pretende conocer mediante pruebas psicológicas niveles de neurotismo, introversión o extroversión de lo emprendedores (Lynn, 1969, p. 151).

A preguntas tales como ¿qué es un emprendedor? ¿cuál es su naturaleza? ¿cuáles pueden considerarse los elementos constitutivos del perfil emprendedor? ¿qué elementos dentro de este perfil o tipo de personalidad resultan más relevantes para identificarlo?, se responde

con la exposición de asuntos tales como la capacidad de innovación, la creatividad o energía creativa, la toma de riesgos y autonomía; todos estos visualizados como aspectos del individuo, de sus capacidades, recursos y potencialidades.

En esta misma línea, se desarrollan estudios tales como el de Sexion y Bowman (1980), quienes tratan de determinar el “Potencial Emprendedor” a partir de las características psicológicas de estudiantes emprendedores. Una orientación parecida se encuentra en los estudios de Gatewood, Shaver, Powers y Gartner (2002) y Naffzinger (et al., 1994), preocupados por explorar los elementos que permitan desarrollar la motivación y reconocimiento al logro del emprendedor, así como los factores que afectan e inciden en el esfuerzo y desempeño de tareas.

Por otra parte, algunos estudios que comparten la percepción de que el emprendimiento se revela fundamentalmente en la esfera de lo individual se concentran en tratar de establecer las características individuales, utilizándolas para establecer puntos de encuentro y de diferenciación con otros grupos de sujetos cercanos al emprendedor. En este grupo se encuentran las investigaciones de Begley y Boyd (1987), quienes comparan a los emprendedores con administradores de pequeños negocios –*small business*– en función de las características de personalidad de la firma e indicadores de desempeño financiero, entre otros. Un estudio idéntico se desarrolla por parte de Aragón y Severi (2002), quienes tratan de establecer las características personales de los emprendedores diferenciándolas de aquellas que presentan los ejecutivos de corporaciones. Para identificar estas características, establecer los posibles “perfiles” de este tipo de personajes y dar cuenta de su “naturaleza”, se hace uso, por lo general, de inventarios psicológicos y cuestionarios que tratan de medir aspectos del comportamiento y la personalidad.

Ucbasaran, Wright y Westhead (2003), bajo la perspectiva del Capital Humano, comparan por su parte las características y conducta de emprendedores que han iniciado negocios frente a aquellos que han adquirido negocios. Esta tendencia por establecer comparaciones es seguida igualmente por Singh y Lucas (2005), quienes efectúan un estudio para explorar y discutir las diferencias significativas entre emprendedores fabricantes en casa que intentan iniciar negocios y un grupo de emprendedores que desarrollan sus trabajos fuera del hogar.

Una alternativa final dentro de esta tendencia de comparaciones se encuentra en el texto de Andrade y Fernández (1999), quienes exponen un conjunto de consideraciones en torno al emprendimiento como capacidad para emprender pequeños negocios y la capacidad emprendedora en organizaciones ya consolidadas; se establece así una distinción entre

entrepreneur e intrapreneur. Para medir la capacidad u orientación emprendedora en una organización, Kreiser, Marino y Weaver (2002), partiendo de los estudios de Covin y Slevin, generan una Escala de Orientación Emprendedor (EOE). De los estudios de validez y confiabilidad realizados en diversos países sobre la EOE, se concluye que la innovación, toma de riesgos y proactividad son tres dimensiones fundamentales para determinar el nivel de emprendimiento de una organización.

En el conjunto de documentos sobre emprendimiento, un grupo de investigaciones concentran sus desarrollos y propuestas en torno al aprendizaje de procesos, estrategias y mecanismos del orden cognitivo puestos en juego en la acción emprendedora; se resalta en estas la importancia de asumir una perspectiva cognitiva para dar respuesta a diversos interrogantes fundamentales del emprendimiento.

Aprendizaje emprendedor

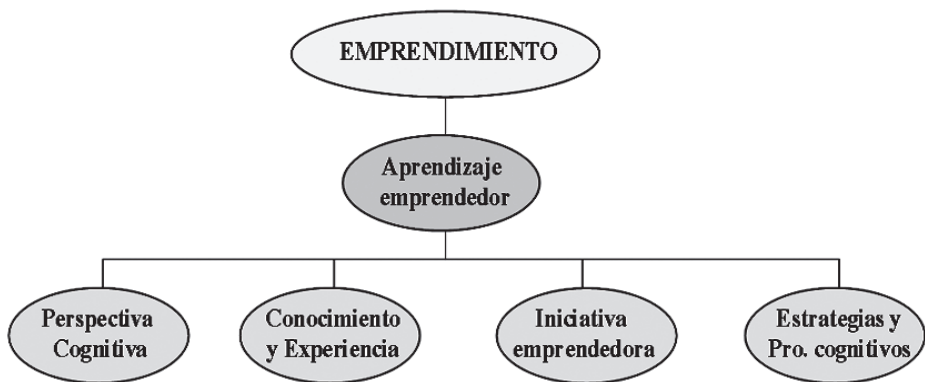


Figura 2. Aprendizaje emprendedor.

Dentro de esta categoría se concentran investigaciones y propuestas como las de Álvarez y Busenitz (2001), Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse y Smith (2002), Mitchel, Smith, Morse, Seawright, Peredo y Mckenzie (2002), Stenberg (2004), Baron y Ward (2004), Mitchell (2004), Baron (2004a; 2004b), en las cuales se revisan las contribuciones, límites y alcances de una perspectiva cognitiva para la investigación de los procesos emprendedores.

Algunos autores parten del reconocimiento de que “el emprendimiento es un proceso altamente complejo influenciado por un enorme rango de variables” (Baron, 2004, p. 169).

Siguiendo este planteamiento, la perspectiva cognitiva puede “ser una visión complementaria más que incompatible con otros puntos de vista en el emprendimiento, perspectivas derivadas de la economía, la estrategia o la sociología” (Baron, 2004, p. 237). En este sentido, la perspectiva cognitiva puede proveer discernimientos importantes a la hora de responder preguntas con respecto a la elección del emprendedor, al reconocimiento de sus oportunidades y a sus éxitos o fracasos, permitiendo la identificación de factores cognitivos que median las decisiones sobre estos aspectos y la valoración de su efecto potencial.

En una posición similar se encuentran los estudios de Mitchel (et al., 2002) y Baron y Ward (2004), quienes argumentan que “los constructos, variables y relaciones propuestas bajo los desarrollos de la perspectiva cognitiva ofrecen conceptos y técnicas de investigación que acompañan bien el análisis de problemas que requieren mejor explicación de las contribuciones del emprendimiento que es algo específicamente humano” (Mitchel, et al., 2002, p. 93). Álvarez y Busenitz (2001) y Stenberg (2004), se unen a esta perspectiva que promueve los beneficios de una visión cognitiva. Álvarez lo asume al ampliar la Teoría Basada en los Recursos (RBT) y vincular el reconocimiento de oportunidades y la habilidad para organizar y combinar recursos como un recurso en sí mismo. Agrega además que el conocimiento emprendedor y la capacidad dinámica son extensiones de dicha teoría.

Para Sternberg (2004) existe una inteligencia que puede considerarse “exitosa”, pero no constituye una entidad aislada; por el contrario, para que el éxito se produzca se requiere una combinación de factores que deben desarrollarse mediante el buen uso de la experiencia. En esta perspectiva, el éxito emprendedor es producto de “una combinación de aspectos analíticos, creativos y prácticos que constituyen la inteligencia exitosa” (2004, p. 189). Se necesita la inteligencia creativa para producir nuevas ideas, la analítica para evaluar si esas ideas son buenas, y la práctica para conformar una presentación externa que permita vender esas ideas a la gente, que bien puede o no desear escuchar acerca de ellas (Sternberg, 2004, p. 196).

Las investigaciones de Mitchel (et al., 2002) y Mitchel (et al., 2004) tratan de establecer los límites y alcances, los dominios distintivos e inclusivos de los conocimientos y de la investigación cognitiva emprendedora. A partir de datos recolectados en diversos países, se concluye que los emprendedores tienen conocimientos distintivos con respecto a personas no emprendedoras. De igual manera, se confirma la existencia de una cultura universal sobre emprendimiento, pero se observa que existen patrones de representación diferentes entre los países (Mitchell, 2002). Este tipo de aportes debe constituirse en punto de referencia para profundizar en un campo tan amplio y poco explorado como es la investigación cognitiva emprendedora.

Con otros intereses, pero sin abandonar la preocupación por el papel del aprendizaje en los procesos de emprendimiento, se encuentran investigaciones como las de Lant y Mezias (1990), Brazeal y Krueger (1994), Baucus y Human (1994), Minniti y Bygrave (2001), Ardichvili, Cardozo y Ray (2003), Ward (2004), Ravasi y Turati (2005) y Parker (2006), que analizan el papel que cumplen los conocimientos, creencias y experiencia previa frente a las demandas de creatividad e innovación de los procesos emprendedores.

Para Ward, el conocimiento tiene un “rol paradójico”, pues puede “promover o inhibir la creatividad”. Las propiedades del conocimiento y los procesos que este implica influyen la originalidad y novedad de las ideas generadas, las cuales para ser exitosas a menudo exigen “...un balance entre la novedad y la familiaridad” (2004, p. 173). El conocimiento acumulado en las experiencias pasadas se constituye en un factor determinante del proceso emprendedor; para Minniti y Bygrave (2001), el “aprendizaje emprendedor” es generado “por el reforzamiento en la creencia sobre ciertas acciones debido a sus resultados positivos” (p. 12). Según estos autores, en el emprendimiento se repiten únicamente aquellas decisiones que se presentan como más promisorias y se descartan aquellas que han terminado en fracasos. El fracaso, de cualquier manera, forma parte también del aprendizaje emprendedor, en tanto que se constituye en un elemento de información y de referencia para el éxito.

Ravasi y Turati (2005), en el desarrollo de un estudio comparativo acerca de los factores que influyen los procesos de aprendizaje en negocios orientados a la innovación emprendedora, encuentran que junto a la percepción de incentivos, el grado de control en el tiempo, atención y recursos, el conocimiento previo ejerce un efecto reforzador. Se argumenta que “la innovación emprendedora reposa en un proceso de aprendizaje generativo orientado al desarrollo de nuevas estructuras de conocimiento plasmadas en un producto, proceso o servicio innovador” (p. 160). Se sugiere finalmente un “modelo interpretativo en el cual la innovación emprendedora se basa en ciclos de aprendizaje que se autoreforzan, los cuales conducen a los emprendedores a dedicar mayores recursos a la exploración de ciertas oportunidades a expensas de otras” (Ravasi y Turati, p. 137).

Baucus y Human (1994), interesados igualmente en conocer el papel del conocimiento previo, desarrollan una investigación con jubilados iniciadores de negocios en una profesión diferente a la de su formación. Se retoman en el estudio cuatro categorías: número de pasos implementados, iniciación de habilidades, relaciones y tipo de negocios, y tipos de procesos desarrollados por estos sujetos con carreras previas orientadas por la tecnología o por la administración. Los datos obtenidos corroboran que “la experiencia previa modifica la natu-

raleza de los procesos emprendedores usados para conseguir los nuevos negocios” (p. 41). El conocimiento acumulado a través de la experiencia surte efectos sobre las nuevas iniciativas, la cantidad mayor o menor de pasos, el desarrollo y tendencias en las habilidades, las redes sociales utilizadas y el estilo de los negocios implementados. Un estudio próximo es desarrollado también por Parker (2006), quien analiza la población de británicos autoempleados, encontrando resultados tendientes a confirmar que “mientras los emprendedores exploran nueva información, al formar sus expectativas, ellos dan mayor ponderación a sus creencias previas” (p. 1). Si bien los jóvenes emprendedores son más sensibles a la nueva información, los índices de aprovechamiento de esa información son bajos.

A nivel organizacional, se encuentra también que la experiencia pasada es ubicada como uno de los aspectos a considerar en procesos de emprendimiento corporativo. Lant y Mezas (1990), conducen un estudio de simulación en el cual analizan la efectividad de varias estrategias emprendedoras implementadas en organizaciones ya establecidas cuando estas afrontan reestructuraciones fundamentales en su medio ambiente. Las organizaciones simuladas están caracterizadas por altos y bajos niveles de actividad emprendedora y pueden adoptar tres tipos de estrategias: fijas, imitativas y adaptativas. Los resultados indican que no siempre la experiencia pasada resulta positiva, “a menudo, esta puede convertirse en una trampa cuando el medio ambiente cambia”. Parece ser que, tal como lo propone Ward (2004), el saber y el conocimiento tienen un “rol paradójico” pues pueden “promover o inhibir la creatividad” (p. 173).

Ardchvili, Cardozo y Ray (2003), al reflexionar acerca de la identificación de oportunidades en el emprendimiento, proponen el conocimiento previo, junto a los aspectos de personalidad y redes sociales como antecedentes de la agilidad en la búsqueda de oportunidades, “La creación de negocios exitosos sigue a un exitoso proceso de desarrollo de oportunidades” (p. 106). El reconocimiento y desarrollo de oportunidades tiene un carácter cíclico e interactivo y contempla los siguientes factores: alerta emprendedora, información asimétrica y conocimiento previo, descubrimiento vs. búsqueda intencional, redes sociales y características de personalidad. Estos autores no desconocen el efecto que pueden ejercer las nuevas informaciones, pero en lo que respecta a la identificación de oportunidades se parte de considerar que no todos pueden tener la misma información al mismo tiempo y, por tanto, no todas las oportunidades son reconocidas por el conjunto de emprendedores. De igual forma, cada persona según la idiosincrasia de su conocimiento previo crea una vía de conocimiento para el reconocimiento de oportunidades.

La incidencia de factores previos, en particular del conocimiento y experiencia en el emprendimiento, se visualiza, por parte de autores como Krueger y Brazeal (1994), desde la perspectiva de la existencia de un potencial que permita el emprendimiento. Tanto para la innovación corporativa como para el desarrollo de nuevas empresas se requiere que exista un “potencial emprendedor”, que a su vez implica la existencia de “emprendedores potenciales”. Basados en una perspectiva social de los procesos cognitivos, los autores sostienen que “el emprendedor se hace, no nace” (Krueger y Brazeal, 1994, p. 102). Para que esto suceda, se requiere proveer una serie de factores antecedentes que logren constituir un ambiente rico, con información veraz, modelos de rol creíbles, soporte emocional, psicológico e igualmente recursos tangibles. Esto permitiría generar oportunidades para considerar pensamientos innovativos con riesgos relativamente bajos.

Desde la perspectiva de lo cognitivo y el aprendizaje, otro grupo de investigaciones se orienta al estudio de las intenciones como proceso psicológico vinculado con las iniciativas emprendedoras. Este estudio se realiza desde una perspectiva amplia que articula aspectos racionales e intuitivos (Bird 1988), e igualmente desde perspectivas centradas en lo cognitivo Krueger (2000), Shepherd y Krueger (2002). Bird (1988) propone un modelo en el cual la intencionalidad es “un estado de la mente direccionando la atención de una persona (su experiencia y acción) hacia un objetivo específico o trayectoria para lograr algo (significado)” (p. 442). Tanto los procesos psicológicos de tipo racional, analítico, orientados por la causa y el efecto, como también pensamientos de tipo intuitivo, holístico y contextual, enmarcan y estructuran la intención y acción de un emprendedor. Para los autores “las intenciones orientan ya sea la creación de nuevas aventuras o la creación de nuevos valores en las iniciativas existentes” (Bird, 1988, p. 443). El modelo propuesto brinda una base psicológica para el estudio de las ideas de los emprendedores y la estructuración de sus intenciones, permitiendo por lo tanto analizar procesos del desarrollo, sostenimiento y supervivencia de las iniciativas emprendedoras.

Krueger (2000) y Shepherd y Krueger (2002) orientan sus propuestas a la formulación y análisis de un modelo basado en las intenciones y efectos para promover o inhibir el emprendimiento desde el dominio individual hasta lo corporativo. “Las intenciones representan la creencia de que yo puedo desempeñar una conducta certera. La creencia de que yo puedo actuar” (Krueger, 2000, p. 8). En este sentido, ciertas condiciones individuales y contextuales pueden favorecer o inhibir la intención de mirar algunas oportunidades y actuar en relación con las mismas. Krueger (2000) plantea al respecto que “La percepción de deseabilidad (personal y social) y la percepción de viabilidad (personal y organizacional) son críticas para la construcción de intenciones orientadoras de conductas importantes” (p. 20).

Shepherd y Krueger (2002) asumen además que, dado que los equipos de trabajo tienen una alta importancia en la actividad emprendedora y que es “inadecuado asumir las decisiones colectivas como una simple suma de las cogniciones de sus miembros” (p. 168), es muy importante ofrecer un modelo de cognición social que articule procesos cognitivos y equipos de trabajo y emprendimiento para comprender plenamente las nuevas iniciativas en el plano corporativo. En cuanto a las condiciones requeridas para el desarrollo de nuevas iniciativas en organizaciones, la existencia de señales claras de alta gestión, la animación y fomento de equipos, mentores y campeones, el suministro de experiencias explícitas de desarrollo, pueden en tal sentido considerarse como mecanismos potenciales para ayudar a crear el ambiente e “infraestructura cognitiva” que permita la promoción de intenciones y acciones emprendedoras en una corporación.

Incluidos en el grupo de investigaciones tendientes a analizar y comprender los aspectos de aprendizaje y cognición puestos en juego a través de la actividad emprendedora, aparece un conjunto de trabajos cuyas preocupaciones principales giran en torno al estudio de los diversos mecanismos, estrategias, procesos, dispositivos y condiciones, ya sean individuales o institucionales, propias del emprendimiento.

Shaver y Scott (1991) asumen que una aproximación psicológica basada en las personas, los procesos y decisiones, brinda un marco muy interesante para comprender la creación de nuevas empresas. Se aclara por parte de estos investigadores que, en el nivel de lo individual, cada vez se descarta más la investigación orientada a determinar las características de personalidad como posibilidad explicativa de la acción emprendedora en el plano individual, “es la información de la persona, no las características de su personalidad, lo que determina la orientación del cambio” (p. 31). Se recalca por parte de los autores que si bien las condiciones económicas y sociales, los equipos de trabajo, el mercado y las finanzas, son factores importantes, estas no logran por sí solas desarrollar una nueva empresa. Es preciso que exista una persona que lo realice; persona que obviamente se encuentra en relación con el medio ambiente.

Baron (1998) plantea que la respuesta a preguntas clave sobre el emprendimiento desde la perspectiva de las características de la personalidad ha sido “decepcionante”, pues no ha permitido establecer diferencias significativas entre emprendedores y no emprendedores con respecto a características de personalidad. Para Baron, el énfasis debe ubicarse en el rol que cumplen los procesos cognitivos, los cuales “están lejos de ser totalmente racionales, de hecho nuestros pensamientos están a menudo influenciados por un número de fuentes de potencial sesgo y error” (p. 275). Los emprendedores, sostiene el autor, piensan diferente de

otra gente, en particular porque ellos “pueden ser más susceptibles a varios tipos de errores o tendencias cognitivas” (Baron, 1998, p. 287); más aún, se caracterizan por su tendencia a la imaginación, estilo de atribución, estados afectivos, falacia de planeación y autorrefuerzo, y operan bajo condiciones y situaciones que pueden maximizar tales errores y tendencias. Analizar todos estos aspectos permitiría sin duda brindar aportes mucho más precisos acerca del emprendimiento y la especificidad de los procesos que este involucra.

Por otra parte, Freel (1998), Honig (2001), Keh, Foo y Lim (2002), se dedican a analizar algunas de las estrategias y procesos cognitivos particulares del emprendimiento. En el caso del primer autor, el “aprendizaje es adaptativo y la unidad en que este ocurre es la rutina” (Freel, 1998, p. 138). En su nivel más básico, esta puede definirse como un tipo de “regla de decisión” requerida para emprender una tarea dada, que se caracteriza además por su inercia y que se adquiere “de la misma manera que las habilidades son adquiridas por los individuos” (p. 138). La adaptación de rutinas e igualmente el aprendizaje organizacional, “ocurre primariamente en dos sentidos: conducta imitativa y de ensayo y error”. Respecto a este planteamiento, los resultados de la investigación permiten al autor sugerir que una clasificación entre búsqueda interna (ensayo y error) y externa (imitación), es demasiado simplista, pues por lo general se encuentra que los dos tipos de recursos se pueden conjugar. Es necesario además asumir una definición mucho más amplia del concepto “imitación”, puesto que este abarca una serie de procesos más complejos que una simple copia. Se trata finalmente de asumir que el conocimiento puede ser compartido y “tanto los individuos como las organizaciones aprenden en cierta manera vicariamente, mediante la experiencia de otros” (Freel, 1998, p. 147).

Freel (1998), Honig (2001), Keh, Foo y Lim (2002), establecen en sus investigaciones una diferenciación entre el conocimiento *—knowledge—* y el aprendizaje estratégico *—learning—*, ya que mientras el conocimiento alude al conjunto de creencias sostenidas por un individuo o individuos en un grupo, el aprendizaje “es el proceso que cambia el estado particular de conocimiento de un individuo en particular o una organización” (p. 22).

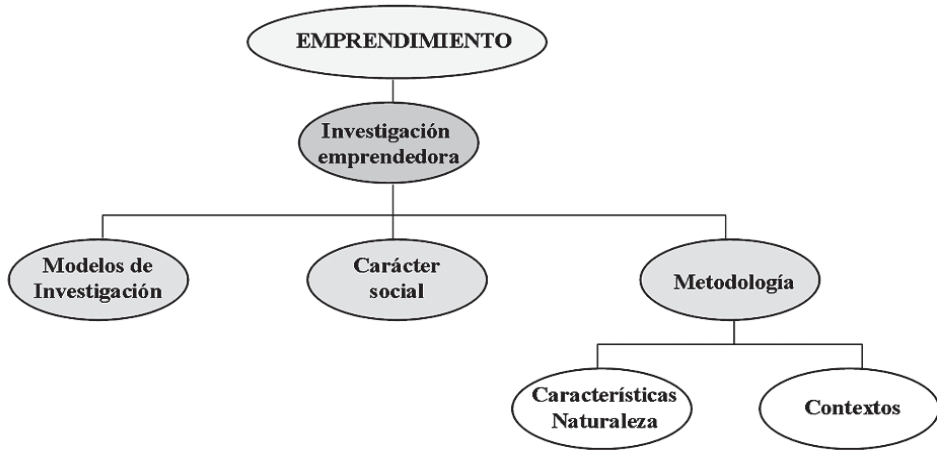
Los sistemas de aprendizaje organizacional, por su parte, gestionan la adquisición e interpretación del conocimiento y es únicamente a través de la difusión que el aprendizaje puede modificar los resultados basados en procesos compartidos. Bajo esta perspectiva, Honig analiza cuatro tipos de estrategias —Azar, Sistemática, Investigación y Desarrollo— que son el ajuste continuo del desarrollo organizacional y se relacionan a su vez con otros aspectos del capital humano. En su estudio con emprendedores e intraemprendedores —innovación interna a la organización— de la población de Suecia, el autor encuentra que estos últimos utilizan

“estrategias de aprendizaje basadas en el consenso organizacional mientras que los emprendedores (externos), utilizan estrategias que fueron más flexibles y adaptativas, inadecuadas para medioambientes comparativamente estáticos” (Honig, 2001, p. 31).

Keh, Foo y Lim (2002), basados en Bygrave y Hofer (1991), estipulan que “los procesos emprendedores involucran todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de oportunidades y la creación de las organizaciones para perseguir esas oportunidades” (p. 21). Para estos autores, la evaluación de oportunidades es un fenómeno básicamente cognitivo que está influenciado por la percepción del riesgo, que a su vez se ve afectada por cuatro tipo de variables: sobreconfianza, falacias de la planeación, creencia en la ley de pequeños números e ilusión de control. De las variables consideradas, con una muestra de la pequeña y mediana empresa de Singapur, se obtienen resultados que confirman la incidencia de las dos últimas, en la evaluación de oportunidades. Igualmente, se constata el papel que cumple la percepción del riesgo como variable que media el proceso de evaluación.

Ya no en el plano de las estrategias de orden cognitivo, sino en el de las tareas importantes que deben desarrollar los emprendedores para lograr responder efectivamente a los cambios del medio ambiente, se encuentra la búsqueda de la información. Al respecto, Schafer (1990) efectúa un estudio que examina las relaciones entre los niveles de emprendimiento y el uso de fuentes de información. Thompson (1967), define el *scanning* como “el sentido en el cual la alta gestión obtiene información relevante acerca de eventos ocurridos externamente a la compañía con el fin de orientar el curso futuro de acción” (p. 19). Los resultados de esta investigación desarrollada con negocios de terapia física, permiten establecer diferencias entre los grupos de emprendedores. Los grupos de alto nivel prefieren usar canales informales, fuentes que pueden proveer únicamente alusiones a cambios medioambientales; el nivel de *scanning* es en este caso altamente significativo, más que en aquellos grupos de nivel medio o bajo. Las fuentes escritas fueron usadas en el mismo nivel por todos los grupos. Los datos duros —escritos— pueden presentarse como menos relevantes, puesto que aportan información acerca de cambios que ya han ocurrido antes. En síntesis, la búsqueda e investigación generan importantes comprensiones y elementos para la investigación futura acerca de cómo las organizaciones obtienen información para la toma de sus decisiones. El tema del conocimiento con los procesos de aprendizaje contempla el estudio de diversos factores, estrategias y recursos por parte de la literatura especializada en el tema.

Investigación emprendedora

**Figura 3.** Investigación emprendedora

Se reúnen bajo esta categoría trabajos sobre emprendimiento cuyas preocupaciones centrales se ubican en torno al estudio del pasado, presente y futuro de este campo investigativo. Se encuentran en particular propuestas de diverso alcance acerca de modelos paradigmáticos, perspectivas y estrategias conceptuales, teóricas y metodológicas de la investigación emprendedora.

Dentro de esta perspectiva, resulta importante considerar estudios como los de Bygrave (1989), Levesque (2004) y McKelvey (2004), que coinciden en su propósito de brindar al campo de la investigación emprendedora modelos globales que permitan orientar y articular los estudios presentes y futuros de la investigación emprendedora. Partiendo de referencias específicas a modelos matemáticos como en el caso de Levesque, o de las metáforas del caos y las catástrofes como en el caso de Bygrave, se coincide en señalar que el emprendimiento posee características particulares que demandan una visión no lineal de los procesos; en ese sentido, adquiere especial importancia la articulación de “el potencial de las matemáticas para la construcción de teorías en el campo del emprendimiento” (Levesque, 2004, p. 760). El emprendimiento, desde la perspectiva de estos autores, es un campo promisorio como campo de investigación, pero en los actuales momentos presenta aún un marco conceptual “deficiente” (Shane y Venkataraman, 2000). Este constituye todavía un “paradigma joven” (Bygrave, 1989, p. 7) que puede verse revolucionado pero igualmente enriquecido al articular en el análisis de sus procesos teorías matemáticas como las del caos y la catástrofe.

Aspectos tales como la toma de decisiones, el afrontamiento del riesgo, la búsqueda y rechazo de oportunidades, el manejo de aspectos del medio ambiente y la incertidumbre, constituyen procesos que deben ser analizados de una forma más detenida y bajo perspectivas que permitan asumir la complejidad que estos demandan. Para McKelvey (2004), por ejemplo, “el emprendimiento trata de la creación del orden, no de equilibrio” (p. 337), su análisis por lo tanto debe efectuarse bajo una perspectiva de “causalidad compleja”, a diferencia de la visión tradicional de la ciencia, que se concentra en una sola de las causas –eficiencia–. Bajo tal perspectiva, se considera una dinámica de “coevolución de causalidades” (p. 337) de tipo material, formal, final y eficiente, según lo propone Aristóteles. Los estudios antes mencionados coinciden en la apreciación del carácter complejo del emprendimiento, la “juventud” de sus desarrollos e igualmente la pertinencia de plantear modelos alternativos para un análisis que acoja de forma pertinente la naturaleza de este fenómeno.

Por otra parte, Thornton (1999), a partir de una revisión de la literatura que desde la sociología se ha generado sobre el emprendimiento, propone la perspectiva de lo institucional y la teoría ecológica como modelos multinivel para el análisis del fenómeno emprendedor. Desde la perspectiva de este autor, existe una interdependencia entre diversos factores y “los modelos multinivel pueden ser usados para integrar el análisis de lo individual, organizacional, mercado y características del medio ambiente explicando cómo, dónde y por qué nuevos negocios son fundados” (p. 41).

El emprendimiento, por otra parte, adquiere matices particulares según las perspectivas que se proponen para su estudio e investigación. El carácter social de los procesos de emprendimiento es reiterado por autores tales como: Bygrave y Minniti (2000), Sarason, Dean y Dillard (2005) y Goss (2005). La relación entre condiciones del ambiente y emprendimiento se constituye en un asunto de especial relevancia en la actual y futura investigación emprendedora. Analizando la relación entre los niveles de actividad emprendedora de mercados específicos y las decisiones en el nivel individual como lo hacen Bygrave y Minniti, o entre el emprendedor y el sistema social por parte de Sarason, Dean, Dillard, o el papel de las interacciones y emociones ligadas al control social sobre las decisiones del emprendedor que preocupa a Goss, se trata de ofrecer nuevas luces y perspectivas novedosas para la comprensión del emprendimiento en niveles agregados, que sin descartar aún lo individual, pueden llegar a trascenderlo. Desde la perspectiva de la teoría de la estructuración (Sarason, Dean y Dillard, 2006), por ejemplo, es claro que se establecen relaciones de interdependencia entre agente y sociedad, planteándose entonces que “el emprendedor y los sistemas sociales coevolucionan”.

Una revisión renovada del legado de Schumpeter como autor sobresaliente en el campo del emprendimiento, permitiría además visualizarlo “como una forma de acción social más que como una función sistemática, esto hace posible mirar formas nuevas y emergentes de emprendimiento” (Goss, 2005, p. 217), en las cuales las interacciones y las emociones cumplen un importante papel para la comprensión de estos procesos. Estas consideraciones se suman a los hallazgos de Bygrave y Minniti (2005), quienes encuentran que una “amplia concentración de actividad emprendedora (en una región determinada) es en sí misma un factor de decisión individual para ser o llegar a ser un emprendedor” (p. 25). Esto permite a los autores plantear que el emprendimiento “crea una red externa de trabajo cuyos efectos en el nivel agregado de actividad exceden el valor de cada acción emprendedora individual” (Bygrave y Minniti, 2005, p. 25).

En el marco de la visión social sobre la investigación de los procesos emprendedores, aparecen los artículos de Nicholson y Anderson (2005) y Downing (2005), quienes ubicados en una perspectiva de construcción social del emprendimiento focalizan su análisis a la comprensión de elementos del lenguaje y la comunicación, revisando el papel que estos cumplen en la conformación de una imagen del emprendimiento e igualmente de las acciones que se ejecutan. Nicholson y Anderson (2005) argumentan que el “papel del sentido construido en el lenguaje figurativo es un asunto importante en la definición y descripción del fenómeno emprendedor” (p. 153). Estos autores, basados en el análisis de contenido de diversos periódicos británicos, sostienen que los mitos y las metáforas utilizadas para describir el fenómeno crean una apreciación emprendedora que ayuda a definir nuestra comprensión del mundo. La construcción de estos “juegos lingüísticos” propios de la dinámica de la cultura empresarial tiene una dimensión temporal.

En este mismo sentido se pronuncian Nicholson y Anderson (2005) y Downing (2005), al sostener que los procesos narrativos y dramáticos –*Storylines, emplotment, narrative structuring*– generadores de identidad, permiten describir “cómo las nociones de identidad individual, colectiva y organizacional son coproducidas a través del tiempo” (p. 185). Estos procesos “identifican patrones regulares en las interacciones de emprendedores y aventureros que expresan emociones, establecen identidades y comprensiones, generando acciones coordinadas” (Downing, 2000, p. 189). En esta vía se encuentra también el estudio de Drakopoulou (2002), cuyo planteamiento central formula que “las narrativas ofrecen acceso a la más fundamental e importante forma de cognición humana permitiéndonos comprender nuestras vidas y a nosotros mismos” (p. 522). Bajo este postulado, el autor explica cómo la metáfora constituye ese primer intento para crear “modelos mentales que conforman el sentido de las narrativas de vida de los emprendedores...” (2002, p. 522).

A partir de la revisión efectuada por el autor sobre muestras de artículos provenientes de diversas fuentes y en varios periodos de tiempo y mediante un análisis de su contenido, se identifica y construye un gran modelo cultural para los emprendedores de Estados Unidos, en el cual se ubican elementos marcadamente americanos, comparándolos con modelos europeos y metafóricamente con modelos acerca del comportamiento organizacional. El estudio de los recursos del lenguaje como herramienta de construcción y comprensión de la realidad social adquiere especial importancia en la investigación emprendedora, más aún si se asume que la forma en que se comprenden los fenómenos determina las acciones que se implementan en relación a los mismos.

En la investigación emprendedora se encuentra, por otra parte, un grupo de estudios orientados a analizar y formular recomendaciones en torno a las características, naturaleza, tipos, bondades y limitaciones de métodos y estrategias utilizadas en este campo. Se encuentran aquí los estudios de Smith, Gannon y Sapienzo (1989), Marino, Castaldi y Dollinger (1989), Gartner y Birley (2002), Hindle (2004), Coviello y Jones (2004). Entre las apreciaciones de estos autores, se destaca que la investigación en el campo emprendedor “está caracterizada por un número amplio y diferente de metodologías de investigación, cada una de las cuales posee ventajas y desventajas” (Smith, Gannon y Sapienzo, 1989, p. 39). Esto debe llevar a evaluar al investigador la pertinencia de cada tipo de metodología.

Coviello y Jones (2004) plantean que los métodos e investigación en el campo emprendedor presentan solidez y al mismo tiempo debilidades. Estos autores, con base en el análisis de artículos de investigación en emprendimiento desarrollados en diferentes países, resaltan “la necesidad de desarrollar una orientación metodológica unificada que evolucione hacia una verdadera aproximación multidisciplinaria” (Coviello y Jones, 2004, p. 485), en la cual se propongan diseños dinámicos de investigación que integren metodologías positivistas e “interpretacionistas”.

Gartner y Birley (2002) y Hindle (2004), se ocupan de tratar el tema de los métodos cualitativos en la investigación emprendedora. Por parte de Hindle, se trata de establecer desde una perspectiva “canónica” los criterios de selección de este tipo de metodologías en el campo de la investigación cognitiva emprendedora. Para el autor, si bien ha habido un incremento considerable en la utilización de métodos cualitativos en todas las ciencias sociales, no ha sucedido lo mismo en el campo de la investigación emprendedora y aún menos en el campo de la cognición y el emprendimiento. Únicamente hacia estos últimos años se empieza a abarcar un volumen alto con elevado nivel en la investigación cualitativa. En este sentido,

la existencia de un “canon” en emprendimiento, es decir un conjunto de textos reconocidos por una comunidad académica específica, puede verse “severamente comprometido por la baja variedad metodológica, implementada ampliamente en otras ciencias sociales” (Hindle, 2004, p. 577). Como lo proponen Gartner y Birley (2002), no se trata de “sugerir que los estudios cuantitativos actualmente publicados en las revistas académicas sean deficientes” (2002, p. 387), pero existen aspectos muy importantes que sólo pueden ser tratados y evaluados mediante el uso de metodologías y aproximaciones cualitativas.

Se encuentran finalmente tres trabajos que orientan sus temáticas al análisis de la investigación en ciertos contextos: pequeña y mediana empresa (Filion, 2003) y parques de la ciencia e incubadoras (Phan, Siegel y Wright, 2005); además se encuentra un estudio dedicado al análisis de una estrategia específica como es el análisis de contenido en el emprendimiento (Marino, Castaldi y Dollinger, 1989). En los dos primeros casos se trata de presentar algunos elementos sobre autores y antecedentes teóricos y conceptuales de los trabajos desarrollados en torno a la figura del emprendedor, el propietario de pequeñas y medianas empresas, del emprendimiento en general y de los parques de la ciencia e incubadoras de negocios. Se trata igualmente de identificar ciertas tendencias, diferencias y de formular además algunas propuestas que orienten el futuro de la investigación en estos contextos.

En el caso de la investigación sobre parques de la ciencia e incubadoras, se sugiere la existencia de cuatro niveles de análisis: los parques, las incubadoras, las empresas ubicadas en los parques e igualmente en las incubadoras. Para Phan (et al., 2005) no existe un marco sistemático que permita comprender ninguno de esos campos identificando además la naturaleza de su desempeño. Por lo tanto, “las oportunidades para innovar, construir una teoría y efectuar un análisis empírico son enormes” (p. 187). Se deriva de esto la importancia de construir un cuerpo teórico que permita comprender los propósitos y valores de este tipo de organizaciones que pueden aportar tanto al desarrollo emprendedor.

El artículo de Marino, Castaldi y Dollinger (1989) se concentra fundamentalmente en explicar el uso del análisis de contenido, sus aportes y valor como método de investigación en la gestión y esfuerzos emprendedores. Mediante un caso, con Empresas Publicar, de oferta inicial de servicios, se implementan tres fases para su desarrollo: instrumentación, estudio piloto y extracción y análisis. Con base en el análisis de los múltiples datos obtenidos y en la revisión histórica de su evolución y formas de aplicación, se concluye exponiendo que esta metodología presenta valiosos aportes para la comprensión de diversos problemas vinculados con la investigación en emprendimiento.

Conclusiones

Emprendimiento y aprendizaje organizacional: relaciones posibles

Tres asuntos son tratados como parte de la ruta escogida para dar respuestas al nexo entre el emprendimiento y el aprendizaje organizacional:

1. El análisis del contexto de cambio en el que se consolida la figura del emprendedor y el emprendimiento.
2. Las particularidades del emprendimiento como un modelo que se adecua al cambio.
3. El vínculo emprendimiento-innovación-conocimiento.

Contexto de cambio

Desde el último cuarto del siglo pasado hasta el presente, los cambios en el mundo parecen hacerse cada vez más radicales. Dichos cambios se producen y afectan los diversos ordenes de la vida de los sujetos pero en especial el mundo de los negocios y el trabajo de los individuos. Esto se deduce de la revisión de autores como Bridges (1995), Malvezzi (1999a, 1999b) y Antunes (2000). Este último, al referirse a estos cambios, expresa:

La década de 1980 presenció en los países del capitalismo avanzado, profundas transformaciones en el mundo del trabajo, en sus formas de inserción en la estructura productiva, en las formas de representación sindical y política. Fueron tan intensas las modificaciones que se puede asimismo afirmar que la *clase que vive del trabajo* sufre la más aguda crisis de este siglo que alcanzó no sólo su materialidad sino que tuvo profundas repercusiones en su subjetividad y en el íntimo inter-relacionamiento de estos niveles a su forma de ser (p. 23).

La globalización es por excelencia el fenómeno al cual se debe buena parte de estas transformaciones, en particular las referidas al mundo de lo económico y dentro de este, al trabajo. Sánchez (1997), al referirse al asunto plantea: “Los desórdenes económicos, que genera en todo el mundo este nuevo orden económico mundial, han conducido a un receso de la producción y a un tal desequilibrio entre el capital y el trabajo, que un tercio de la población mundial se ha vuelto económicamente superflua, por no decir gravosa, según las valoraciones de la ideología neoliberal” (p. 20).

En la descripción del panorama que surge a partir de los ochenta para los trabajadores, Antunes (2000) sostiene además que:

... es una década de gran salto tecnológico, la automatización, la robótica y la micro-electrónica invadirán el universo fabril, insertándose y desarrollándose en las relaciones de trabajo y de producción de capital. Se vive así en el mundo de la producción un conjunto de experimentos, más o menos intensos, más o menos consolidados, más o menos presentes, más o menos tendenciosos, más o menos embrionarios. El fordismo y el taylorismo ya no son únicos y se mezclan con otros procesos productivos (neofordismo, neotaylorismo, pos-fordismo)... (p. 24).

Es en directa relación con este panorama que se produce lo que Malvezzi (1999b) denomina la “reinstitutionalización del trabajo en el siglo XXI, ciertamente en forma de emprendedurismo”(p. 1).

El emprendimiento como un modelo de ajuste al cambio

El protagonismo que ha adquirido el emprendimiento en los últimos años lleva a preguntar acerca de las condiciones que posibilitan su crecimiento como opción social y económica de los últimos tiempos. El emprendimiento parece entonces presentar características particulares que le permiten articularse de una forma especialmente ágil al cambio y constituirse como alternativa de respuesta frente a las condiciones de incertidumbre derivadas de la globalización y el nuevo orden económico.

La visualización del emprendimiento como un modelo que conlleva cambios, los suscita, se ajusta a ellos e igualmente se renueva a partir de los mismos, encuentra sustento en diversas referencias. Schumpeter, en particular, se refiere al emprendedor como agente que encarna por excelencia un movimiento de “destrucción creadora”. Este proceso sería algo característico del capitalismo que le permite incluso su renovación. Sánchez (1997), refiriéndose al concepto de Schumpeter, lo articula además a algunos planteamientos sobre la crisis del capitalismo. En relación con esto plantea:

El capitalismo siempre ha estado en crisis, esta es una vieja tesis del mismo Marx, que Schumpeter se ha encargado de reactualizar, cuando habla de “una tendencia a la autodestrucción inherente al sistema capitalista” y que lo convierte “en un estado de crisis permanente”, lo cual a su vez le permite una constante “recreación de valores económicos nuevos”; este proceso de destrucción creadora constituye el dato fundamental del capitalismo (p.23).

Esto parece calzar perfectamente con el emprendimiento. Así se observa en propuestas como la de Drucker (1985/1986), quien al analizar el emprendimiento, lo articula también al cambio y propone al respecto: “El entrepreneurship se basa en una teoría económica y social. La teoría contempla el cambio como algo normal y saludable y considera que la tarea más importante de la sociedad y especialmente de la economía, es hacer algo diferente” (p. 38).

Para Drucker, la economía emprendedora en lo que respecta a los Estados Unidos, puede considerarse como: “el acontecimiento más significativo en la historia social y económica contemporánea” (p.7). Este tipo de economía debe ser diferenciada de la economía clásica, puesto que “es independiente e incompatible con ella” (p. 39), ya que ésta se dedica exclusivamente a optimizar lo que ya existe y a establecer el equilibrio. Para los economistas clásicos, el emprendimiento “es algo de carácter metaeconómico, algo que influye profundamente en la economía y le da forma, sin ser parte de ella” (p. 24), lo cual, según el autor, hace que no se disponga desde la visión clásica de la economía una explicación para el surgimiento del estilo de emprendimiento innovador.

Es evidente que importantes cambios vienen sucediendo en el mundo, afectando los más diversos aspectos de la vida de las personas, organizaciones e instituciones. ¿Qué ha pasado entonces con los actores involucrados en esos cambios? ¿qué ha pasado con los valores, actitudes, creencias, ambiciones de las personas? y en virtud de esto ¿quién es entonces ese personaje que encarna el movimiento emprendedor?

Entrepreneur, aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento

Como se ha expuesto hasta el momento, el emprendimiento se consolida en un periodo caracterizado por situaciones de complejidad, inestabilidad, ambigüedad. En este panorama, “la empresa deja de ser vista como una orquesta en la cual todos reciben una partitura, y pasa a ser vista como un equipo de basketball en el cual los jugadores crean y modifican la partitura en el campo” (Malvezzi, 1999b, p. 7).

Para Malvezzi, el emprendedor o agente económico reflexivo es:

Aquel trabajador que comprometido con los resultados, crea competencias organizacionales, sociales y económicas para realizar la transformación que el negocio exige, este trabajador puede ser denominado un agente económico reflexivo porque él debe produ-

cir valor económico, a partir de su actividad siendo la reflexión su principal instrumento de trabajo. Es un individuo que administra su vida profesional, sujeta ahora a alteraciones imprevisibles y frecuentes, que lo obligan a reorientar su identidad, sus actitudes, metas, rutinas y redes sociales. El agente económico reflexivo es aquel profesional que se reinventa a sí mismo, actuando de tal modo que los otros confíen en él y vean las ventajas de asociarse a él (Malvezzi, 1999a, p. 66).

En relación con el “empresario y empresariado innovador” —*entrepreneur* y *entrepreneurship*—, según Drucker, son múltiples las confusiones que se han generado. Una de estas es asumir que todo negocio nuevo es una experiencia de empresa innovadora; se debe aclarar al respecto que si bien algo puede representar una nueva aventura comercial, no necesariamente representa el esfuerzo del empresariado innovador. Las empresas innovadoras, más allá de su tamaño y novedad, deben poseer características especiales, “crear algo nuevo, diferente, cambiar o transmutar los valores” (Drucker, 1985-1986, p. 35). En coherencia con esta perspectiva, el *entrepreneur* se caracteriza porque “busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad” (p. 40).

En los planteamientos de Malvezzi (1999a) (Drucker, 1985-1986) se encuentran coincidencias interesantes: se destaca en conjunto la capacidad del emprendedor para adaptarse y responder a condiciones de incertidumbre, el emprendedor y el emprendimiento al parecer se ubican en el momento preciso para desarrollarse, consolidar y ofrecer una alternativa para el mundo económico. Dicha alternativa, calza perfectamente con las demandas de cambio, flexibilidad e incertidumbre que enmarcan las relaciones actuales hombre-trabajo-organización.

Pero no sólo la capacidad de ajuste y manejo del cambio resultan suficientes para asegurar un lugar destacado en el mundo de los negocios y las organizaciones al emprendedor. Algo que resulta fundamental y que es señalado por los dos autores considerados es la capacidad de innovación, y ligada a esta, la posibilidad de crear valor mediante su gestión y aplicación de conocimiento. Al hablar del emprendimiento y del emprendedor a la luz de las actuales circunstancias del mundo del trabajo y las organizaciones, no se puede olvidar el nuevo valor que el conocimiento adquiere, al punto de ser catalogado como un activo intangible. La innovación que permite la creación de valor, se produce en el marco de procesos de interacción que posibilitan compartir y apropiar experiencias, así como el conocimiento entre individuos y organizaciones. El desarrollo de procesos de aprendizaje y la gestión del conocimiento, se encuentran fuertemente ligados y proveen sustento al desarrollo de la innovación que constituye otro de los aspectos fuertemente ligados al emprendimiento.

El análisis de la relación entre procesos emprendedores y de aprendizaje que buscan explicar, comprender y sustentar asuntos como la innovación, creatividad, detección de oportunidades y toma de riesgos en función de los conocimientos previos y nuevos establece un puente para el encuentro entre estos temas de gran actualidad en la investigación de la Psicología organizacional (Lant y Mezas, 1990; Krueger y Brazeal, 1994; Baucus y Human, 1994; Bygrave y Minniti, 2001; Ardichvili, Cardozo y Ray, 2003; Ward, 2004; Ravasi y Turati, 2005; Parker, 2006).

Para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, asuntos como la innovación, la creación de valores agregados y el cambio constante, son aspectos que no resultan ajenos y por el contrario son analizados dentro de su marco de reflexión (Nonaka y Takeuchi, 1995/1999; Corti y Storto, 2000; Un y Cuervo, 2004). En los proyectos y grupos emprendedores, de manera similar a lo que se propone para las organizaciones, la administración de los procesos y recursos de información puede permitir el desarrollo de la capacidad de: “adaptarse a los cambios de ambiente en el momento adecuado y de manera eficaz, empeñarse en un aprendizaje constante, lo cual incluye desaprender presupuestos, normas y creencias que pierden validez; movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para generar innovación, creatividad; focalizar su conocimiento en acciones racionales y decisivas” (Choo, 1998/2003, p. 32).

El recorrido por la literatura e investigación actuales del emprendimiento da cuenta de una serie de movimientos y cambios en lo que corresponde a las perspectivas e intereses de la investigación en el campo. Se expresa, por ejemplo, que cada vez se hace más evidente el abandono de visiones que intentan comprender el fenómeno emprendedor a partir del estudio de las características de personalidad de los sujetos, dadas las dificultades para lograr establecer las distinciones que desde allí se pretendían (Shaver y Scott, 1991; Baron, 1998).

Actualmente, se intenta consolidar de manera constante modelos para el estudio, comprensión y análisis del fenómeno emprendedor, respetando las características de complejidad y multideterminación que este tiene (Bygrave, 1989; Levesque, 2004; McKelvey, 2004). De igual manera, se resalta la influencia de la perspectiva cognitiva para el estudio actual de los procesos emprendedores (Alvarez y Busenitz, 2001; Mitchell, et al, 2002; Sternberg, 2004; Baron y Ward, 2004; Mitchell, 2004; Baron, 2004), adoptando además planteamientos que enfatizan en el carácter social del proceso y de los factores del orden contextual para la investigación (Thornton, 1999; Bygrave y Minniti, 2001; Sarason, Dean y Dillard, 2005; Goss, 2005). Ligada a este interés por analizar el carácter social del emprendimiento, se encuentra además una corriente novedosa que resalta el papel del lenguaje, la comunicación y los

procesos de interacción en la construcción de las opciones emprendedoras (Downing, 2005; Nicholson y Anderson, 2005; Drakopolou, 2002).

En este contexto, la presente propuesta para articular dos temas de reconocida importancia para las organizaciones y el mundo del trabajo puede brindar referentes novedosos que deberán ser puestos en práctica en futuras investigaciones. Quedan seguramente anunciados numerosos interrogantes cuya resolución corresponde a futuras investigaciones. De ahora en adelante, la investigación sobre emprendedores y emprendimiento tiene la palabra.

Referencias

- Andrade, S. y Fernández, M. M. (1999). De la capacidad para emprender pequeños negocios a capacidad emprendedora en organizaciones ya consolidadas. *Administración y Organizaciones*, 81-108.
- Antunes, R. (2000). *Adeus ao Trabalho? Ensayo sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Sao Paulo: Editora Cortés.
- Aragon, F. & Severi, M. (2002). *Características personales de los emprendedores. Diferencias con los ejecutivos de corporaciones*. Tesis de maestría no publicada, Universidad del Cema, Argentina.
- Álvarez, S.A. & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal Management*, 27, 755-775.
- Ardichvili, A. Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.
- Baron, R.A. (2004a). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Baron, R.A. (2004b). Potential benefits of the cognitive perspective: Expanding entrepreneurship's array of conceptual tools. *Journal of Business Venturing*, 19, 169-172.
- Baron, R. A. & Ward, T.B. (2004). Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: potential contributions from the field of cognitive science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 553-573.

- Baucus, D. A., Human, S. E. (1994). Second-career entrepreneurs: Study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Begley T. M. & Boyd D. P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*, 13, 99-108.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, 113, (3), 442-453.
- Brazeal, D.V. & Krueger Jr., N. F. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, (3), 91-104.
- Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, (1), 7-26.
- Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (II): Chaos and catastrophes among quantum jumps? En *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, (2), 7-30.
- Bygrave, W. & Minniti, M. (2001). The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Corti, E. & Storto, C. (2000). Knowledge creation in small manufacturing firms during product innovation: An empirical analysis of cause-effect relationship among its determinants. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1, (3), 245-263.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo.
- Coviello, N. E. & Jones, M.V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19, 485-508.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, (2), 185-204.
- Drakopolou, S. (2002). Metaphors and meaning a grounded cultural model of us entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 17, 519-535.
- Druker, P.F. (1985). *La innovación y el empresariado innovador, la práctica y los principios*. Bogotá: Norma.
- Filion, L. J. (2003). Emprendedores y propietarios – dirigentes de pequeña y mediana empresa (PME). *Administración y Organizaciones*, pp. 113-153.
- Freel, M. S. (1998). Evolution, innovation and learning: evidence from case studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 23-53.

- Gartner, W. B. & Birley, S. (2002). Introduction to the especial issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 17, 387-395.
- Goss, D. (2005). Schumpeter's legacy? Interaction and emotions in the sociology of entrepreneurship. En *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, (2), 205-228.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., Powers, J. B. & Gartner, W. B. (2002). Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, (2), 187-206.
- Hatch, J. & Zweig, J. (2000). What is the stuff of an entrepreneur? *Ivey Business Journal*, 68-72.
- Hindle, K. (2004). Choosing qualitative methods for entrepreneurial cognition research a canonical development approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, (6), 39-49.
- Honig, B. (2001). Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Keh, H. T., Foo, M. D. & Lim, B. Ch. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 125-148.
- Kreuger y Brazeal. (1994). Entrepreneurial Potential and potencial entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Krueger Jr, N. F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Lant, T. K. & Mezias, S. J. (1990). Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 147-179.
- Levesque, M. (2004). Mathematics, theory, and entrepreneurship. *Journal de Business Venturing*, 19.
- Lynn, R. (1969). Personality characteristics of a group of entrepreneurs. *Occupational Psychology*, 43.
- Marino, K. E., Castaldi, R. M. & Dollinger, M. J. (1989). Content analysis in entrepreneurship research: the case of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

- Malvezzi, S. (1999a). Empregabilidade e carreira. *Cadernos de Psicologia Social do trabalho*, 1, (II), 64-68.
- Malvezzi, S. (1999b). Psicologia Organizacional. Da administração científica à globalização: uma história de desafios. En *Interfaces da Psicologia*. Braga: Lusografe.
- Mckelvey, B. (2004). Toward a complexity science of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19.
- McClelland, D.C. (1967). *The achieving society*. New York: MacMillan Publishing Co.
- Minniti, M., Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, (3), 5-16.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., Mcdougall, P. P., Morse, E. A. & Smith, J. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9-32.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., Mcdougall, P. P., Morse, E. A. & Smith, J. Brock. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, (2), 505-518.
- Mitchell, R. K., Smith, J. B., Morse, E. A., Seawright, K.W., Peredo, A.M. & Mckenzie, B. (2002). Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Naffziger, D.W., Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, (3), 29-42.
- Nicholson, L. & Anderson, A. R. (2005). News and nuances of the entrepreneurial myth and metaphor: Linguistic games in entrepreneurial sense-making and sense-giving. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Parker, S. C. (2006). Learning about the unknown: how fast do entrepreneurs adjust their beliefs?. *Journal of Business Venturing*, 21, 1-26.
- Phan, P. H., Siegel, D. S. Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20, 165-182.

- Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Economía y Gestión de Desarrollo*, 1, 9-26.
- Ravasi, D., Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20, 137-164.
- Sarason, Y., Dean, T. & Dillard, J. F. (2005). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. *Journal of Business Venturing*, 21, 286-305.
- Sánchez, P. J. (1997). *Globalización, gobernabilidad y cultura*. Quito: Ediciones Abyala. .
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management review*, 25, 1.
- Schafer, D. S. (1990). Level of entrepreneurship and scanning source usage in very small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Shaver, K. G. & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: the Psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Shepherd, D. A. & Krueger, N. F. (2002). An intentions-based model of entrepreneurial teams' social cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Sternberg, R.J. (2004). Successful intelligence as a basis for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 189-201.
- Schein, E. H. (1994). Commentary: what is an entrepreneur? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 87-88.
- Selame, T. Ochoa, J. & Kaiser, C. (1999). *Emprendimiento Juvenil*. Santiago: Universidad de Santiago de Chile.
- Sexion, D. L. Bowman, N. (1980). Determining entrepreneurial potential of students. *Baylor University*.
- Singh, R. P. & Lucas, L. M. (2005). Not just domestic engineers: An exploratory study of homemaker entrepreneurs. En *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Smith, K. G., Gannon, M. J. & Sapienzo, H. J. (1989). Selecting methodologies for entrepreneurial research: Trade offs and guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory Practice* 25.

Ucbasaran, D., Wrigth, M. & Westhead, P. (2003). A longitudinal study of habitual entrepreneurs: Starters and acquires. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, 207-228.

Un, C. A. & Cuervo, A. (2004). Strategies for knowledge creation in firms. *British Journal of Management*, 15, 27-41.

Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 173-188.

Yuly Patricia Fang Alandette

Correo electrónico: yfang@unitecnologica.edu.co

Profesora de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Magíster en Psicología de la Universidad del Norte. Especialista en Gerencia del Recurso Humano y Psicóloga de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Empoderamiento de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Autora de investigaciones en los temas de Riesgos Psicosociales y Empoderamiento en el sector industrial de Cartagena. Coautora de monografías sobre: Empoderamiento, Gestión Humana, Investigaciones en Clima Organizacional, Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral. Ponente en congresos nacionales e internacionales sobre dichas temáticas. Experiencia en consultoría organizacional en selección, motivación, clima, liderazgo y capacitación en desarrollo humano.

Capítulo 6

Características de empoderamiento en empresas manufactureras

Yuly Patricia Fang Alandette

Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia

Introducción

La presente investigación tuvo como objetivo identificar y describir las características de empoderamiento en las empresas del sector Manufactura ubicadas entre las cien mejores de la ciudad de Cartagena, según la clasificación de la Cámara de Comercio de Cartagena. Se parte de la importancia que tiene la variable Empoderamiento como estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados en una organización, y de esta forma aumentar la rentabilidad en el mercado.

La sociedad organizada requiere de una visión estratégica orientada a logros futuros para garantizar la sostenibilidad de los sistemas productivos y la protección del medio ambiente. Con ellos, es necesario entender la importancia del cambio de las administraciones funcionales, piramidales y normativas, ejercidas dentro de los sistemas tradicionales de la empresa y del Estado, hacia la construcción de organizaciones más sistemáticas y participativas, en las que cada uno de los miembros sea reconocido como un eslabón importante en la cadena de construcción del liderazgo integral y estratégico de la organización moderna.

Es así como el Empoderamiento se convierte entonces en una forma de compromiso en la organización de estos ambientes de trabajo; el Empoderamiento es un proceso en el que los individuos aprenden a ver mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida.

Para esta investigación, se trabajó con una matriz aplicada en otros estudios de empoderamiento, en la cual se cruzan los elementos Personal, Prácticas, Líderes y Cultura empoderadora con los factores del método de las 7S de McKinsey; este es un procedimiento para investigar cómo los factores organizacionales representan la relación entre las estrategias, estructura, sistemas, estilos, personas, habilidades y valores o metas supraordinales. El cruce de estos factores permitió identificar las características de Empoderamiento de este grupo de empresas después del análisis estadístico en SPSS.

Los resultados generales apuntan a mostrar ambientes favorables para el desarrollo del empoderamiento en estas empresas, sobre todo del factor Líderes; sin embargo, no se encontraron diferencias significativas estadísticamente hablando entre las variables del sujeto y los factores evaluados.

Revisión teórica y estado del arte

Se presume que se ha avanzado históricamente en los modelos económicos, políticos e incluso de empresas y sistemas organizacionales; sin embargo, el hombre del siglo XXI ha quedado atrapado en su intrincada red de intereses y procesos de subsistencia, en un círculo económico vicioso, en el que su supervivencia depende de las condiciones económicas que se producen en su entorno, sin considerar de una manera consciente y realista que, a la vez, el entorno depende y es el reflejo del comportamiento humano, tanto en la expresión económica como política, social y cultural.

Al intervenir los modelos económicos, políticos y sociales, la sociedad misma debe repensar desde su acción el pensamiento que está modelando su gestión humana, no sólo desde los mapas mentales con los cuales se expresa la cultura, sino desde la construcción misma de sus creencias y la proyección de sus valores al entorno (Caro, 2001).

La falta de una conciencia humanitaria a lo largo del siglo XX ha agudizado la profunda brecha entre el individuo y su sociedad, la cual se profundiza en el momento en que el individuo no se comprende como parte de ese entorno en donde habita, a causa del desconocimiento

de su naturaleza humana, en la cual están dadas biológica, psicológica y espiritualmente, las bases para el entendimiento de su sociedad.

Es evidente que los problemas de violencia y pérdida del sentido de la vida no son exclusivos de Colombia y América Latina. La esencia de ellos data desde muy atrás en la historia humana; no basta con dar respuesta científica a los males de la sociedad contemporánea, ni con asumir una postura crítica frente a la historia y los sistemas productivos, sino que también es importante tomar conciencia humana y de responsabilidad social en las organizaciones educativas y productivas, con el propósito de que estas trasciendan al individuo como ser social.

Como lo plantea Caro:

Esta tarea (transformación del conocimiento) no es sólo individual sino también organizacional. La función empresarial en la actualidad no radica exclusivamente en el desarrollo de bienes y servicios. Estos son medios para construir los fines, la misión de contribuir a la sociedad a través de los sistemas productivos y de calidad de manera integral, esto es, aportar al desarrollo humano y social, generando conocimiento y valores que inciden en el mercado, en el ciudadano, y por ende, en el desarrollo económico-social y en la calidad de vida de cada país (2001, p. xviii).

De esta manera, a partir de las condiciones del mercado actual, globalizado, altamente competitivo y en cambio permanente, la sociedad demanda un tipo de organización más flexible, ágil y liviana, en la que sus miembros accedan a mayores niveles de responsabilidad personal y compromiso con los objetivos de la organización. Ello obliga a nuevas modalidades de gestión en las que se exige a los directivos y gerentes nuevas acciones (Delgado y Delgado, 2003). Este tipo de gestión busca desarrollar desempeños máximos, en los que las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas altamente eficaces, orientados a desarrollar el máximo de su capacidad actual y comprometerse al desarrollo de nuevas competencias en el futuro, logrando con esto la satisfacción de su trabajo.

Así pues, en una economía global cada vez más competitiva, las compañías han estado experimentando con varios programas de gerencia que prometen ventajas competitivas. No obstante, la investigación demuestra que al menos un tercio de tales esfuerzos durante los últimos quince años, incluyendo la gerencia de calidad total, *downsizing*, reestructuración, *benchmarking*, y reingeniería, han producido realmente los resultados deseados (Ashkenas, Shaffer, et al., 1994; Foster-Fishman y Keys, 1995; citados por Lin, 2002) al sugerir que las organizaciones deben dejar de lado la búsqueda poco realista de súper poderes y mirar al

interior de la organización las capacidades de sus empleados. En ese sentido, el Empoderamiento es un medio eficaz de promover esta calidad altamente deseable. Cada día se hace más evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados constituyen la mayor fuente de ventaja competitiva; el Empoderamiento es el catalizador que dinamiza los cambios en el lugar de trabajo. Las personas desean marcar la diferencia y las organizaciones lo necesitan imperiosamente; no obstante, encuentran dificultades en aprovechar la capacidad y la energía de sus empleados (Robinson, 1998)

Como idea, el Empoderamiento se remonta probablemente a los comienzos del *management* moderno, específicamente en 1988, gracias a los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Se consolidó, sin embargo, a principios de la década de los noventa, con el propósito de mejorar la práctica de la delegación y liberar el potencial disponible en las personas. Blanchard, Carlos y Randolph (2002) afirman que:

Empoderar ofrece el potencial de explorar una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy. Empleados facultados benefician a la organización y se benefician de sí mismos, tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo (p. vii).

Rappaport (1984, citado por Silva y Martínez, 2004) refiere que el Empoderamiento implica un proceso y un mecanismo mediante el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas; en su formulación del Empoderamiento, los procesos y los resultados están íntimamente ligados. Por su parte, Cornell Empoderamiento Group (1989, citado por Silva y Martínez, 2004)) define el Empoderamiento como un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, y que permite a personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganar mayor acceso y control sobre esos recursos.

El concepto de Empoderamiento ha ocupado un lugar primordial en la Psicología comunitaria, pues denota a la vez una orientación valórica y un proceso con componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Uno de los principales autores que ha desarrollado y enriquecido el significado y el concepto de Empoderamiento ha sido Zimmerman (2000), quien en su teoría plantea la necesidad de diferenciar niveles, procesos y resultados de Empoderamiento. Zimmerman distingue tres niveles de Empoderamiento: individual, organizacional y comunitario.

Para empezar, el nivel organizacional se describe en las características que tienen las organizaciones empoderadoras y organizaciones empoderadas. Su descripción no enfoca al sistema-organización como un todo cuando se refiere a organizaciones empoderadoras, sino a la organización como contexto de los individuos. El proceso de Empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, creación de entornos de intercambio de información y recursos, y un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional.

A nivel individual, Zimmerman (2000) explica que la unidad de análisis puede ser el individuo solo o en grupos, al evaluar sus creencias acerca de la propia competencia y esfuerzos para ejercer el control, mediante una comprensión del ambiente sociopolítico. Los procesos de aprendizaje están dados en la toma de decisiones y el manejo de recursos. Para este nivel, el proceso de Empoderamiento se compone de varios aspectos: el intrapersonal, relacionado con el locus de control, autoeficacia y motivación, entre otros; el cognitivo, que se pregunta cómo las personas utilizan sus destrezas; y el comportamental, que involucra las acciones para ejercer el control y participa en las organizaciones y comunidades.

Otro nivel es el comunitario, que describe cómo la comunidad se convierte en empoderadora cuando le ofrece la oportunidad al individuo, como señala la frase “inicia esfuerzos para mejorar la comunidad” (Zimmerman, 2000, p. 54), o “donde las personas y grupos trabajan juntos para definir las necesidades de la comunidad, desarrollar estrategias y acciones para satisfacerlas”.

Por lo tanto, el Empoderamiento debe ser un proceso continuo determinado por factores tales como la cultura organizacional y las prácticas administrativas que aumentan la auto-eficacia de los empleados y, por ende, la satisfacción laboral. Específicamente, Empoderamiento representa la interacción continua y combinada de líderes, empleados, cultura organizacional y prácticas administrativas.

Para medir Empoderamiento, los expertos han establecido que se requiere una definición específica y operacional (Holpp, citado por Lin, 2002); mientras que para obtener una mejor comprensión de Empoderamiento, es necesario considerar los factores de la organización. Spreitzer (1995), por otra parte, sugiere que una manera de evaluar Empoderamiento sería a través de las motivaciones de los empleados como producto de un modelo completo de

Empoderamiento conectado a las iniciativas de la organización. Hart y Schlesinger (1991, citado por Lin, 2002) sugirieron medirlo a través de las percepciones de los empleados sobre la cultura de su organización.

En general, Byham (1992, citado por Lin, 2002), propone el Empoderamiento como un sentido de pertenencia hacia el trabajo y el compromiso producido por la habilidad de tomar decisiones, ser responsable, ser medido por resultados y ser reconocido como un humano pensante que contribuye con un par de manos a hacer lo que otros dicen que haga. Dentro de este contexto, se puede ver cómo la organización puede contribuir en mejorar la calidad de vida de los trabajadores y en fomentar el desarrollo humano y social, criterios importantes para demostrar su interés en trabajar responsabilidad social.

Sin embargo, si bien es cierto que el Empoderamiento facilita los procesos, también se deben evaluar las características de la organización. De aquí que Thomas Peters y Roberts Waterman Jr (1985) en su investigación titulada *En busca de la excelencia*, hagan un llamado -que se puede encontrar en el prólogo de la edición en español- en el sentido de que las técnicas concretas que condujeron a ciertas empresas en Estados Unidos hacia el éxito no siempre resultarán idóneas en el ámbito latinoamericano, por lo que el reto estriba en mantener el aliciente que estas técnicas proporcionan y al mismo tiempo generar ideas propias respecto de nuestra situación. Resalta Peters (p. 9) lo siguiente: “Nuestra investigación nos enseñó que cualquier enfoque inteligente de la organización tenía que abarcar y considerar como interdependientes por lo menos estas variables: Estrategia, Estructura, personal, estilo administrativo, Sistemas y procedimientos, conceptos rectores y valores compartidos”.

Así pues, en el mundo actual las organizaciones deben ser flexibles y estar en permanente evolución; para ello deben hacer una profunda evaluación de cómo se organiza su trabajo, cómo se comporta su personal, cómo interactúan y se relacionan con la organización y qué valores y fuerzas determinan la visión, misión y metas estratégicas de la organización. En resumidas cuentas, se debe tener una idea clara de la organización, de sus valores vigentes, su estructura y su personal. Partiendo de estos conceptos, a continuación se comentan diferentes investigaciones que han estudiado el fenómeno del Empoderamiento en el contexto organizacional.

A partir de un estudio empírico en Taiwán, la doctora Lin (2002) identificó cuatro dimensiones de Empoderamiento: líderes empoderadores, cultura empoderadora, prácticas empoderadoras, y empleados empoderados y características de satisfacción laboral. Sumado a lo anterior, la autora construyó una matriz incorporando las cuatro dimensiones y las 7S de los factores organizacionales, como instrumento para investigar y analizar los elementos de Empodera-

miento en un modelo comprensivo, y teniendo en cuenta que la satisfacción es un elemento clave para incrementar y mantener los niveles de producción esperados. El modelo y la matriz fueron propuestos para transferir el concepto de lo filosófico a lo operacional; además, este estudio probó empíricamente las hipótesis de las diferencias de Empoderamiento que hacen las variables del grupo y la organización con las variables individuales. Los resultados mostraron características importantes en cuanto a edad, género y tiempo laborado.

Por otra parte, con el propósito de evaluar lo que significaba Empoderamiento según el punto de vista de los trabajadores sociales y consumidores, Boehm y Staples (2004) realizaron un estudio utilizando 20 grupos focales de cuatro diferentes poblaciones israelíes, junto con trabajadores sociales que prestaban el servicio en ese momento. Las conclusiones revelan el significado de Empoderamiento en grupos diferentes e identifican las diferencias entre las poblaciones de consumo, así como entre consumidores y trabajadores sociales. Los hallazgos muestran la importancia en torno a los cambios que deben ocurrir en la formación de profesionales en el área y los modelos que se deberían seguir en los lugares de trabajo bajo los principios y métodos de Empoderamiento.

Los estudios de Empoderamiento se han centrado principalmente en relacionar las características de empoderamiento con variables asociadas al trabajo como la satisfacción laboral y el desempeño, entre otros. La satisfacción laboral también es un indicador del clima organizacional y de las características de Empoderamiento; el cargo que se ocupa puede ser un indicador del grado de satisfacción de su trabajo. Kirkman y Rosen (1999, citado por Carless, 2004) encontraron soporte de que existe una relación entre el empoderamiento y la satisfacción laboral. Spreitzer, Kizilos y Nason (1997, citados por Lin, 2002) evaluaron la relación entre empoderamiento y satisfacción laboral a través de dos condiciones: la primera tiene que ver con la dirección de cargos medios, y la segunda con cargos bajos u operarios. En ambas situaciones se encontró que el significado puede ser un gran preaviso de la satisfacción laboral; sin embargo, el impacto de esta característica no tiene relación alguna con la satisfacción.

En lo concerniente al campo de la salud se destacan los trabajos realizados en hospitales en los cuales se examinaron importantes factores que influyen el empoderamiento en el personal de enfermería. Tal es el caso de un hospital de China: allí los resultados revelaron que existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y el empoderamiento psicológico, el liderazgo y los grupos de trabajo poseen una poderosa influencia (Mok y Au-Yeung, 2002). Posteriormente, estudios en hospitales de los Estados Unidos como el realizado por Pappas, Flaherty y Wooldridge (2003) sugieren que el conocimiento de las capacidades

internas y el ambiente externo de los mandos medios está significativamente relacionado con el consenso estratégico; más aún, la posición social de los directivos en una estructura gerenciada es bastante significativa en el alcance del consenso estratégico. Siguiendo la misma línea, Campbell (2003), en una investigación realizada en el mismo país, agrega que todas las enfermeras deben decidirse deliberadamente a facilitar experiencias empoderadoras a las estudiantes de enfermería con las cuales interactúan, pues no se puede alargar la creencia de que no tienen el poder de facilitar tales experiencias a otros. Por otra parte, en Finlandia, en las ciudades de Kuokkanen, Leino-Kilpi y Katajisto (2003) las enfermeras reportan en su trabajo que se sienten fuertemente empoderadas y reportaron altos niveles de satisfacción en el trabajo.

En el campo de productos y servicios, en un estudio realizado en bancos de Turquía por Yavas, Karatepe, Avci y Tekinkus (2003), se examinaron las relaciones entre las actitudes de los directivos, la percepción del ambiente de trabajo de los empleados de primera línea -es decir, los que tienen contacto directo con los clientes- y su desempeño en la recuperación del servicio. Se reveló que el Empoderamiento tiene una relación positiva, mientras que la ambigüedad del rol tiene una relación negativa con el desempeño en la recuperación del servicio. Los ejecutivos de los bancos reconocieron la importancia de entregar un servicio de alta calidad a los clientes, pero la orientación al servicio del cliente todavía está en su infancia en dicho país.

A la luz de las observaciones descritas hasta aquí, este proyecto de investigación se interesó en identificar las características de Empoderamiento de un grupo de empresas del sector manufactura en Cartagena, realizando un cruce entre las variables que evalúa el cuestionario: Personal, Liderazgo, prácticas y cultura, y el modelo 7S propuesto por Waterman, Peters y Phillips (1985, citado por Lin, 2002), como marco para reflejar los factores clave de la organización. Esta investigación pretende dar a conocer los actuales comportamientos sociales, actitudes, creencias y formas de pensar que se dan en el ambiente global, contextualizando en las organizaciones cartageneras que se encuentran ubicadas entre las 100 empresas más rentables del mercado.

Los factores evaluados en Empoderamiento fueron:

1. Líderes: el manejo de valores como la excelencia y la calidad del ser humano, es una de sus características, la cual tiene como estrategia la visión creativa y el modelamiento de roles. Estas personas acogen tareas grandes y cuentan con buena orientación; comparten, entre otras, la habilidad de comunicación.

2. Cultura: caracterizado por el manejo de la confianza y un buen soporte; se toman riesgos y la compañía es muy comprometida.
3. Prácticas: caracterizado por una estructura de trabajo basada en el trabajo de equipos dirigidos, en la que existe el poder de distribuir y fluir la información de manera rápida. Se premia y se desarrolla un crecimiento continuo de los empleados con respecto a sus metas.
4. Personal: caracterizado por un espíritu de equipo, habilidades de comunicación y para resolver problemas. Interesados por el aprendizaje permanente.

Método

Este estudio es de tipo descriptivo, se entiende como aquel que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. El tipo de estudio mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de un fenómeno particular; en el caso particular de este estudio, describiremos las características de Empoderamiento en una muestra de empresas del sector manufactura de Cartagena (Hernández, et al., 1998).

El diseño de la presente investigación es transversal, pues se comparan en un único momento temporal distintos grupos de edad; es decir que son diferentes sujetos los que se observan en cada edad de interés. La población fue el grupo de las empresas del sector Manufactura ubicadas entre las 100 mejores empresas de Cartagena, de acuerdo a un estudio de la Cámara de Comercio (2003), de la cual se extrajo una muestra representativa y estratificada de 8 empresas. Se establecieron unos indicadores que permitirán identificar las características de Empoderamiento de las empresas seleccionadas, utilizando el Empowerment Questionnaire de Lin (2002) para describir las características de Empoderamiento y satisfacción laboral en la organización desde su cultura, personal, prácticas y liderazgo.

Esta encuesta fue aplicada a 201 empleados de diferentes cargos en la organización, se procedió a tabular y utilizar el software SPSS, el cual proporcionó una guía para recopilar, procesar, analizar la información y determinar las conclusiones con referencia a la investigación de las características de Empoderamiento en las empresas del sector Manufactura.

Resultados

Perfil de los encuestados

El cuestionario fue aplicado a 201 empleados de diferentes organizaciones del sector Manufactura de la ciudad de Cartagena. La mayoría de los encuestados tenía menos de 30 años (46%), el resto se encuentra entre los 31 y 40 años (41,8%) y mayores de 40 (11,9); el 56,7% de los encuestados proceden de esta misma ciudad, en la cual trabajan. El 48,8% son técnicos o tecnólogos, el 36,3% son bachilleres y el grupo restante son universitarios o tienen algún postgrado (6,5% y 8% respectivamente); por otra parte, el 79,1% no tiene personal bajo su supervisión. Con respecto al género, el 58,7% son hombres y el 41,5% mujeres.

Descripción de la variable

La media para la variable Empoderamiento en las empresas encuestadas fue de 5,16 con una desviación estándar de 0,49. Al analizar cada uno de los factores que conforman la variable objeto de estudio, Empoderamiento, los resultados son: las medias (con las desviaciones estándar entre paréntesis) para los factores evaluados –Líderes, Prácticas, Cultura y Personal– fueron 5,28 (0,68), 4,89 (0,51), 5,14 (0,87), 5,14 (0,66) respectivamente, lo que nos muestra que los factores más contributivos fueron Líderes, seguidos de Personal, Cultura y Prácticas (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Puntajes promedios de los factores de empoderamiento en las mejores empresas del Sector Manufactura de la ciudad de Cartagena de Indias

	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Media	5,28	5,14	4,89	5,14	5,16
Desviación Estándar	0,68	0,87	0,51	0,66	0,49

En consecuencia, se afirma que en las mejores empresas del sector Manufactura de Cartagena existe un Liderazgo empoderado que maneja valores como la excelencia y la calidad del ser humano, y que tiene como estrategia la visión creativa. En cuanto a los empleados, estos están altamente orientados hacia las habilidades comunicativas, liderazgo que se ve retribuido por un personal con espíritu de equipo, con habilidades para resolver problemas de comunicación y una gran motivación por continuo aprendizaje.

Los trabajadores y empleados entrevistados durante esta investigación calificaron más alto a la característica “Liderazgo empoderado”, lo cual nos puede llevar a concluir que los jefes insisten permanentemente en la excelencia, proyectan una visión clara frente a sus empleados y pueden ser modelos en el desempeño de su cargo; asimismo, enfatizan en calidad y saben cómo aprovechar las habilidades de sus empleados -además de ser buenos comunicadores- y confían en sus empleados en gran medida.

Tabla 2. *Promedio de los factores de empoderamiento por género*

Género	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Masculino	5,30	5,18	4,91	5,20	5,15
Femenino	5,25	5,09	4,89	5,07	5,07

En el caso de la variable género, los hombres (género masculino) identifican mayor capacidad de empoderamiento en las empresas (5,15) que el género femenino (5,07) (Ver Tabla 2). Ello implica que los hombres perciben que en las organizaciones hay mayor delegación de funciones, que el manejo de autoridad puede ser diferente y, por otro lado, se propicia mucho más la participación de todos y cada uno de los empleados. Los hombres perciben que en estas empresas al parecer hay mayor autonomía y se facilita más la participación de los empleados.

Las mujeres, a diferencia de los hombres, calificaron algunos elementos evaluados –Líderes empoderados, Cultura empoderadora, Personal empoderado y Prácticas empoderadoras– como características relativamente menos favorables en el contexto organizacional. Tanto hombres como mujeres encuestadas señalaron entre todos los elementos evaluados con un puntaje menos favorable la Práctica empoderadora (4,90 y 4,88), y con un puntaje más favorable a Líderes empoderados (5,29 y 5,25).

En cuanto a la variable Nivel de escolaridad, no se encontraron diferencias significativas al compararla con los puntajes de los elementos de Empoderamiento (Líderes, Práctica, Personal y Cultura). Se mostró que el nivel educativo de los empleados no afecta significativamente la forma como ellos califican el empoderamiento en su organización. Sin embargo, en el marco de las medias de cada elemento, los empleados encuestados bachilleres, técnicos o tecnólogos y los empleados con formación en posgrados calificaron con altos puntajes la presencia en su organización del elemento Líderes empoderados. Las calificaciones más altas

en la percepción del Empoderamiento fueron concebidas por los bachilleres. El elemento Prácticas fue calificado como el menos favorable según los cuatro niveles de escolaridad.

Tabla 3. *Promedio de los factores de empoderamiento por nivel de escolaridad*

Escolaridad	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Bachiller	5,32	5,20	4,97	5,20	5,17
Técnico o Tecnólogo	5,26	5,11	4,86	5,12	5,09
Universitario	5,16	5,29	4,84	4,91	5,05
Posgrado	5,33	4,99	4,88	5,24	5,11

Las personas que han realizado estudios de postgrado (5,33) son los que más perciben Empoderamiento en los líderes de las mejores empresas del sector. Aquellas personas que han realizado estudios universitarios, expresan que la organización maneja una cultura empoderadora al generar ambientes de confianza que permiten la toma de riesgos a sus empleados. Por otra parte, los empleados con nivel de bachillerato son los que más perciben las prácticas empoderadoras. Aunque en todos los grupos encuestados los promedios más bajos fueron en el factor de Prácticas (ver Tabla 3), el grupo de bachilleres, a diferencia de los otros, percibe en este factor que la organización genera espacios y directrices claras que apuntan al Empoderamiento de sus empleados, lo que podría llevar a pensar que así como se perciben se pueden aplicar esas estrategias.

Por otra parte, con respecto a la variable edad se encontró que los menores de 30 años percibieron y calificaron con mayor intensidad el Empoderamiento en las mejores empresas del sector manufacturero de Cartagena (5,15). Es decir que los empleados menores de 30 perciben que la organización crea las condiciones para que los empleados sean más autónomos y facilita el trabajo en equipo que favorece la toma de riesgo, y que a la vez puede propiciar el empoderamiento a través de las prácticas (ver Tabla 4).

Tabla 4. *Promedio de los factores de empoderamiento por edad*

Edad	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Menores de 30	5,25	5,12	4,97	5,25	5,15
Entre 30 y 40	5,30	5,13	4,84	5,05	5,08
Mayores de 40 años	5,35	5,25	4,82	5,08	5,12

De acuerdo a estos resultados, son los mayores de 40 quienes conciben que en la empresa se manejan valores como la excelencia y la calidad del ser humano, y que se tiene como estrategia la visión creativa y el modelamiento de roles; ellos perciben que las personas en estas empresas cuentan con una alta orientación al logro y, por otro lado, se les da confianza y soporte al tomar riesgos.

La percepción de las características de Empoderamiento partiendo de la ciudad de origen de los empleados (ver Tabla 5) está distribuida de la siguiente manera: los oriundos de los municipios de Bolívar señalaron la más alta calificación (5,17), estos manejan valores como la excelencia y la calidad del ser humano, que tienen fundamento en la estrategia basada en una visión creativa y el modelamiento de roles (5,34 en Liderazgo). Los cartageneros perciben que estas empresas confían en sus empleados, e igualmente son un buen soporte para la toma de decisiones, mientras que los del interior de la República perciben el Empoderamiento a través de la cultura de la organización (5,23) y cuentan con un gran espíritu de equipo (5,17 en Personal).

Del grupo de encuestados, 42 tienen cargos de supervisión, y se encontró que estos califican con puntajes más bajos el elemento Personal empoderado (4,96) que los encuestados que no tienen personal bajo supervisión (5,19). Por otra parte, los dos grupos, tanto los que ejercen supervisión como los que no, calificaron con puntajes más altos el elemento Líderes (no supervisión 5,26 y supervisión 5,36) y con puntajes bajos el elemento Prácticas empoderadoras (no supervisión 4,91 y supervisión 4,94) en el marco de un ambiente empoderado. Cabe resaltar que aunque se exponen diferencias en las puntuaciones, no se observaron diferencias significativas en las medias de la variable supervisión y la percepción de los elementos de empoderamiento en la organización, lo que indica que ejercer la función de supervisión no tiene un efecto en la percepción del empoderamiento.

En cuanto a los resultados con respecto a las características personales de los encuestados, después de realizar un análisis de variables se evidenció que no existen diferencias signifi-

tivas con respecto a la edad, nivel de escolaridad, supervisión y lugar de nacimiento; sin embargo, sí existen diferencias en cuanto al género, lo que indicaría que el ser hombre o mujer afectaría la percepción que tengan con respecto a estar satisfechos o no con su trabajo.

Conclusiones

Según el perfil de los encuestados, se encontró que la mayoría de estas empresas tienen vinculados a hombres, en relación con la razón social de estas, puesto que las actividades que allí se realizan están estereotipadas hacia el género masculino y las funciones o cargos relacionados con menos actividad física son asignadas al personal femenino.

Con respecto a la edad, se evidencia que la mayoría del personal es menor de 30 años, seguido por un grupo también numeroso de personas con edades entre 31 y 40 años. Se encontró además que la mayoría del personal procede de la misma ciudad o de regiones aledañas y tiene un nivel de escolaridad medio con formación técnica o tecnológica; sin embargo, aunque ese nivel de escolaridad es medio, un alto porcentaje tiene personal a su cargo.

En el grupo de encuestados predominaron los cuatro factores de Empoderamiento evaluados con altos puntajes; estos resultados señalan que las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Cartagena proporcionan generalmente ambientes favorables de Empoderamiento. Como se ha encontrado en otros estudios, se demuestra cómo la percepción de los empleados con respecto a sus ambientes de trabajo puede influir directamente en sus percepciones sobre Empoderamiento y, a su vez, en el nivel de satisfacción laboral (Carless, 2004).

Tabla 5. Promedio de los factores de empoderamiento por origen

Lugar de Nacimiento	Líderes	Cultura	Práctica	Personal	Empoderamiento
Cartagena	5,26	5,11	4,90	5,16	5,11
Municipios de Bolívar	5,34	5,19	5,00	5,15	5,17
Otros departamentos del Caribe	5,28	5,17	4,81	5,09	5,09
Interior	5,32	5,23	4,81	5,17	5,13

Fuente: Investigadores

Líderes empoderados fue el factor o elemento que los encuestados perciben como presente en mayor grado en estas empresas, al señalar que los jefes permanentemente le apuntan a la excelencia, se interesan en el bienestar del empleado y en la calidad del trabajo, así como también apoyan constantemente a su grupo de trabajo en las tareas o labores diarias. Este resultado se relaciona con los hallazgos encontrados en los estudios de Koberg, Boss, Senjem y Goodman (1999), que señalan el liderazgo como una característica importante que facilita el Empoderamiento organizacional, así como también en Mok y Au-Yeung (2002), quienes en su estudio de Clima y Empoderamiento encontraron relación entre un liderazgo respaldado y el Empoderamiento.

Por otra parte, a pesar del crecimiento positivo del 25% de las empresas en el estudio realizado por Lawler, Mohrman y Benson (2001, citados por Spreitzer y Doneson, 2005), este no revela cambios significativos en las prácticas orientadas por Empoderamiento en ninguna de las organizaciones; en nuestro estudio, aunque se encontró que las empresas del sector manufactureros están propiciando ambientes favorables para el Empoderamiento, se reveló que las prácticas no son percibidas como empoderadoras.

Contrario a lo que plantean Spreitzer y Quinn (2001, citados por Spreitzer y Doneson, 2005), en nuestro estudio se encontró un alto nivel de empoderamiento en el factor empleados, a diferencia de lo que se ha planteado en otros estudios, en los cuales, a pesar de que en las organizaciones se implementen las Prácticas empoderadoras, hay dificultad para crear un Empoderamiento en el personal.

Aunque no se observaron diferencias significativas en cuanto a la percepción del Empoderamiento en las organizaciones con respecto a la supervisión, se ha encontrado que los supervisores que han reportado altos niveles de Empoderamiento son vistos por sus empleados como innovadores, por lo que influyen positivamente en sus empleados (Spreitzer, Dejanasz y Quinn, 1999, citados por Spreitzer y Doneson, 2005).

Por otra parte, en este estudio, al igual que en el de Kolberg et al. (1999), los hallazgos son contrarios a los encontrados en el estudio de Lin (2002), ya que con respecto al género no se encontraron diferencias significativas al percibir el Empoderamiento en las organizaciones. En su estudio sobre Empoderamiento en el sector de los seguros, Lin encontró que el nivel educativo no ejerce una diferencia significativa en la percepción sobre Empoderamiento de los encuestados, situación que sí se presentó en este estudio sobre el grupo de encuestados del sector manufacturero en Cartagena. Esto puede mostrar el interés de las empresas de este sector en contratar al personal para cargos medios, sin distinguir sus grados de bachi-

lles, técnicos o tecnólogos, como es lo más común; su formación académica puede ser determinante sólo en aquellos cargos administrativos o directivos, pero no para la mayoría de la población de este sector formado por mano de obra no necesariamente calificada. Esto indica que las técnicas de trabajo en Empoderamiento pueden ser implementadas independientemente de la educación.

Más allá de lo anterior, se puede concluir que aunque hay diferencias en cuanto a la percepción de los empleados sobre el Empoderamiento en las organizaciones, estas no son estadísticamente significativas como para convertirse en predictores de desempeño.

Las empresas encuestadas se encuentran en un rango de rentabilidad bastante alto comparado con otras industrias del mismo sector, lo que podría llevarnos a suponer la posibilidad de que estas características que están siendo evaluadas pudieran estar relacionadas con el nivel de productividad de la organización. Sin embargo, es importante aclarar que esto no se ha demostrado en estadísticas.

Las empresas están encaminándose a formar personas preocupadas por su bienestar personal y laboral, y propenden por favorecer ambientes laborales que generen en el empleado mayor autonomía y responsabilidad, con permanente retroalimentación y preocupación por la productividad de la empresa. Aunque las prácticas no muestran estas directrices en su totalidad, existe un grupo de empleados que trabajan desde ahora en la apropiación de los intereses de la empresa.

Referencias

- Blanchard, K; Carlos, J.& Randolph, A. (2002). *Empoderamiento. 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma.
- Boehm, A. & Staples, L. (2004). Empowerment: The point of view of consumers [Versión electrónica]. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 85, (2), 270-280. Extraído el 17 Agosto de 2005 de la base de datos de ProQuest.
- Campbell, S. (2003). Cultivating empowerment in nursing today for a strong profession tomorrow [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Education*, 42 (9), 423-426. Extraído el 17 Agosto de 2005 de la base de datos de ProQuest.
- Carless, S. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? [Versión electrónica]. *Journal of Business and Psychology*, 18, (4), 405-425. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de ProQuest.

- Caro, A. (2001). *Gestión Humana: La imagen del servicio*. Colombia: Mc-Graw-Hill.
- Delgado, N. & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones [Versión electrónica]. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26, (2), 75-88. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de H.W.Wilson.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw-Hill
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group and Psychological measurement*, 59, 127-142.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. & Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Care Quality*, 18, (3), 184-192. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de ProQuest.
- Lin, C. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan [Versión electrónica]. *The Journal of Psychology*, 136, (5), 533-554. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de ProQuest.
- Mok, E. & Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong [Versión electrónica]. *Journal of Nursing Management*, 10, (3), 129-137. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de EBSCO.
- Pappas, J., Flaherty, K. & Wooldridge, B. (2003). Achieving strategic consensus in the hospital setting: A middle management perspective [Versión electrónica]. *Hospital topics*, 81, (1), 15-22. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de ProQuest.
- Peters, T. & Waterman, R. (1985). *En Busca de la Excelencia*. Bogotá: Printer Colombiana Ltda.
- Robinson, R. (1998). *Cómo crear empoderamiento*. Colombia: Mc-Graw Hill.
- Silva, C. & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto [Versión electrónica]. *Psykhé*, 13, (2), 29-39. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de EBSCO.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the wokplace. Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. & Doneson, D. (2005). *Musings on the past and future of employee empowerment*. [Versión electrónica]. Handbook of Organizational Development, Thousand oaks: Sage. Extraído el 10 febrero de 2006 de la base de datos de ProQuest.

- Yavas, U., Karatepe, O., Avci, T. & Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks [Versión electrónica]. *The International Journal of Bank Marketing*, 21, (5), 255-265. Extraído el 17 agosto de 2005 de la base de datos de ProQuest.
- Zimmerman, MA. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.) En *Handbook of community psychology*. New York: Plenum Press.

Ricardo Antonio Valencia Patiño

Correo electrónico: rvalencia@javeriana.edu.co

Profesor, psicólogo y especialista en Psicología Clínica de orientación psicoanalítica de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Su trabajo hace énfasis en Psicología organizacional y enfoque crítico discursivo. Miembro del grupo de investigación en estudios críticos de las organizaciones y el trabajo. Consultor independiente con énfasis en análisis de organizaciones en las tendencias actuales de trabajo.

Fanny Teresa Mantilla

Correo electrónico: fannytmantilla@etb.net.co

Psicóloga y Magíster en Psicología Comunitaria de la Universidad Javeriana. Master Practitioner en Programación Neurolingüística del Instituto Español de Programación Neurolingüística. Docente de la Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de la Sabana y Cesa-Incolda. Coordinadora del Diplomado de la Universidad Industrial de Santander en Programación Neurolingüística y sus aplicaciones. Directora del área de Educación Continuada de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana. Jefe de Desarrollo y Capacitación en la Organización Corona. Consultora de Naciones Unidas y de la OEA. Actualmente se desempeña como docente e investigadora del proyecto “Formación y Desarrollo Humano” en el ámbito laboral de la Pontificia Universidad Javeriana y como Consultora en PNL y Desarrollo Humano de Supercable, Codensa, Laboratorio Clínico Analizar, Ecopetrol, Instituto Nacional de Cancerología, SSIMA, Fundación Saldarriaga Concha, IMPSAT, Editorial Santillana, Fodesepe, Suratep, Editorial Norma, Kassani, Legis, Transelca, Servientrega y Sodehxo, entre otras instituciones.

Capítulo 7

Discursos y relaciones laborales que se construyen en una empresa familiar*

Ricardo Antonio Valencia Patiño

Fanny Teresa Mantilla

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

En el mundo contemporáneo asistimos a un desplazamiento de las modalidades de trabajo, en el cual se ha pasado del énfasis en un trabajo material industrializado (producción) a un trabajo centrado en el servicio y en los bienes inmateriales. Autores como Hermo y Wydler (2006) han señalado el carácter cambiante del trabajo y plantean dos categorías del trabajo: material e inmaterial. La primera de ellas responde a un modelo clásico, mientras que la segunda obedece a un desplazamiento posmoderno por el que atraviesa el proceso productivo. En el caso clásico, el trabajo se aplica al objeto material, mientras que en el caso posmoderno el trabajo se enfoca en la producción de servicios:

Del mismo modo que durante el proceso de modernización toda producción tendió a industrializarse, así también durante el proceso de posmodernización toda la producción

* Este capítulo es resultado de la investigación “Construcción del sujeto trabajador a partir de los discursos que circulan en la áreas de gestión humana”, número de registro 50016. Entidad financiadora: Pontificia Universidad Javeriana. Los análisis de este artículo se apoyan en la información sistematizada por las estudiantes Mónica Rivas y Carina Romero, cuando realizaban su práctica para el proyecto Subjetividades laborales en el año 2007.

tiende hacia la producción de servicios... del mismo modo que los procesos de industrialización transformaron la agricultura y la volvieron más productiva, así también la revolución de la informatización transformará la industria, redefiniendo y rejuveneciendo los procesos de fabricación (Hardt y Negri, citado por Hermo y Wydler, 2006, p. 2).

En los inicios de los años setenta empezó en Estados Unidos el proceso de posmodernización en el ámbito laboral, el cual se centró en la prestación de servicios en diferentes áreas: “Los empleos para la mayor parte son altamente móviles e involucran habilidades flexibles. Más importante aún: se caracterizan en general por el papel central desempeñado por el conocimiento, la información, el afecto y la comunicación” (Hardt y Negri, 2003, p. 249).

El sector de servicios se sustenta en el intercambio constante de información y conocimientos; por tal motivo, de esta actividad económica no resultan bienes materiales, esto es lo que justifica que se denomine “trabajo inmaterial” aquel que realiza el empleado de una industria en la que el trabajo de las personas se asemeja al de las computadoras, puesto que se manipulan símbolos, se realizan funciones de análisis, se identifican y solucionan problemas, se planean estrategias y en esta medida se debe ser creativo. De este modelo informacional se desprende una nueva división del trabajo en la cual existe un grupo con una alta formación y desarrollo de competencias, mientras que hay otros trabajadores menos calificados que se ocupan de tareas operativas como la manipulación de símbolos rutinarios. Más aún, el trabajo en la era de la información incluye también la manipulación de afectos y el contacto humano de forma real o virtual, pues en el sector de servicios se inscriben oficios que descansan en el cuidado físico como el servicio de salud, así como la creación y movilización de afectos para el caso del entretenimiento.

En el paradigma del servicio surge la necesidad de hacer que los trabajadores desarrollen mejor sus labores y lo hagan involucrando su subjetividad, esto es, introduciendo sus emociones, afectos y cogniciones. Por esta razón, Alvesson (2002) asegura que la autoimagen y la orientación al trabajo que construyen los empleados está profundamente relacionada con los objetivos corporativos, ya que se inspiran en discursos que enfatizan en las esperanzas, miedos y aspiraciones de los trabajadores, y a partir de esto logran ejercer control sobre ellos, evitando inspeccionar los comportamientos directos.

Así pues, para hablar de esta transformación del trabajo material en trabajo inmaterial, es necesario profundizar en el marco sociopolítico propio de la transición de la modernidad hacia la posmodernidad, modernidad líquida (Bauman, 2002) o era postindustrial.

Dentro del marco del liberalismo clásico, Rose (1996) destaca cuatro rasgos: una nueva relación entre gobierno y conocimiento, una nueva definición de los sujetos de gobierno, una relación intrínseca con la autoridad de los expertos y un cuestionamiento continuo de la acción del gobierno. En relación con el primero, es claro que aun cuando las fórmulas del gobierno dependan del “conocimiento de las artes del gobierno”, las estrategias liberales logran unir al gobierno con el conocimiento positivo del comportamiento humano –ciencias humanas y sociales–, con el propósito de gobernar los ámbitos ingobernables y apuntar a que dicho gobierno sea posible y más perfecto. Respecto al segundo, se afirma que las nuevas tecnologías del gobierno promueven individuos autónomos, pero paradójicamente moldean su conducta a través de las normatividades. En cuanto al tercero, se explica que la aparición de nuevos problemas sociales exigió otorgar poder a las autoridades expertas para solucionar y remediar el bienestar nacional. Por último, se resalta la reflexividad como una característica de la condición posmoderna, utilizada por el liberalismo para ejercer un cuestionamiento continuo de la acción del gobierno.

Es así como aparece el neoliberalismo, cuando se reactiva la crítica sobre la ineficacia del Estado intervencionista, pero se mantiene la visión de que el fracaso del gobierno se puede evitar si se diseñan nuevas estrategias que triunfen. Rose (1996) describe tres rasgos: una nueva relación entre los expertos y la política, una nueva pluralización de las tecnologías sociales y una nueva especificación del sujeto de gobierno.

Refiriéndose al primero, se plantea que los poderes ya no se confieren a los conocimientos positivistas de la conducta humana, sino a los regímenes calculadores de la contabilidad y la gestión financiera, visualizados en nuevas técnicas –presupuesto, contabilidad y auditoría– dirigidas al control crítico de la autoridad. En este sentido, se crean nuevas estrategias de gobierno como la mercantilización –el poder recae sobre el consumidor– la monetarización, las técnicas presupuestarias aumentan las opciones para asegurar la responsabilidad del individuo de gobierno– y la auditoría –una nueva gestión del riesgo– para gobernar a distancia al sujeto autónomo neoliberal.

Al observar el segundo, se encuentra la des-gubernamentalización del Estado y la des-estabilización del gobierno, debido a que se implanta una forma de gobierno que actúa por medio de la conformación de entidades autónomas –dirigida a tomar decisiones de poder y responsabilizarse de sus acciones– que se dirigen a la regulación de la población, y al mismo tiempo se enfrentan las medidas emergentes de control: los indicadores y la monetarización, entre otros.

Por último, el tercer rasgo manifiesta que el poder que adquiere el cliente como consumidor define al sujeto de gobierno como un individuo responsable que busca “realizarse a sí mismo” tomando decisiones dentro de las múltiples opciones ofrecidas por las tecnologías del pensamiento político actual; dentro de estas, se han introducido los objetivos económicos, políticos y sociales para gobernar las voluntades, capacidades y competencias de los sujetos, situándolos en redes de identificación a través de las cuales son gobernadas por una constante seducción.

Por otra parte, el proceso de posmodernización o de informatización conlleva a una rearticulación de la relación entre el capital y el trabajo, lo cual implica un paso del capitalismo “pesado” al “liviano”, de la modernidad “sólida” a la modernidad “líquida”; este paso conlleva una realidad en la que el capital se ha vuelto cada vez más globalizado y fluido, posibilitando transacciones inmediatas, escalas y procesos de producción, distribución y consumo mundiales, así como una constante ampliación de las fronteras del capital y de la mercantilización de la vida (Hermo y Wydler, 2006). De esta forma, los Estados nacionales pierden su soberanía para entrar a competir por mantener el capital en el territorio, cumpliendo con las normas de gobernabilidad mínimas, que implican “asegurar al capital los niveles de flexibilidad necesaria, no sólo de la fuerza de trabajo sino de su propio compromiso jurídico” (Bauman, citado por Hermo y Wydler, 2006 p. 2).

En el mismo orden de ideas, Bell (citado por Falero, 2006) alude a la sociedad posindustrial como un cambio cualitativo del capitalismo, en el que una de las dimensiones que se transforma es el lugar y el carácter del conocimiento, que pasa a ser central en la vida productiva: “La sociedad industrial se caracteriza por la coordinación de máquinas y hombres para la producción de bienes. La sociedad posindustrial se organiza en torno al conocimiento para lograr el control social y la dirección de la innovación y el cambio, y esto a su vez da lugar a nuevas relaciones sociales y nuevas estructuras que tienen que ser dirigidas políticamente” (Bell, citado por Falero, 2006 p. 2).

La transición a lo que algunos llaman era posindustrial trae consigo una transformación fundamental: el mundo ya no es predecible, el nuevo ritmo de vida obliga a que todo individuo se vea sometido a vivir con transformaciones permanentes que en el ámbito laboral suscitan la aparición de un trabajo fundamentalmente simbólico, en el que va a perder peso el trabajo manual o material.

El sociólogo francés Lojkin (citado por Falero, 2006) a toda esta serie de desplazamientos los identifica como “revolución informacional”, la cual ha llevado a que día tras día se vayan

agregando datos sobre nuevos conocimientos, especialmente en los países centrales. Tales cambios a nivel científico tienen indudables repercusiones en la sociedad y en el mundo global: “La información y el conocimiento cruzan los distintos espacios sociales transformándolos” (Falero, 2006, p. 2). Las alteraciones resultantes del nuevo lugar que ocupa la información modifican directa e indirectamente las relaciones sociales que de alguna manera potencian o bloquean el desarrollo de nuevas fuerzas productivas.

De otra parte, la globalización impone a las organizaciones, según Hermo y Wydler (2006), la necesidad de asumir dos características del proceso productivo: cooperación y gestión. Dentro de la primera se ha encontrado que los dispositivos de *management* y de organización del trabajo, como tecnologías que incrementan la productividad y las tasas de ganancia, requieren la cooperación para afinar el proceso en el que se extrae lo social en lo productivo y lo productivo en lo social, ya que se busca la implicación voluntaria de los trabajadores en la eficacia, eficiencia y productividad de la empresa, a través del perfeccionamiento de los mecanismos disciplinarios y las diferentes técnicas de gestión.

En cuanto a las diversas técnicas de gestión se halla el *outsourcing* y la *reengineering* empresarial, que aparecen como los rasgos diferenciales de la acumulación flexible del capital. El *outsourcing* o tercerización productiva se refiere a la subcontratación organizada que constituye la inclusión de los diferentes sistemas de trabajo en la cadena de valorización del capital, como piezas centrales de este nuevo esquema. Es así como esta tendencia se expande hacia la gestión administrativa, al subcontratar servicios financieros o contables, jurídicos, seguridad, formación de recursos humanos, procesamiento de datos, entre otros, con el propósito de reducir su estructura organizacional al eliminar los departamentos que ya no resultan rentables para la empresa.

Apoyando la tercerización productiva, la *reengineering* se enfoca en la minimización de la estructura burocrática y laboral, con la finalidad de desmontar el estilo fordista, externalizando aquellas etapas del proceso productivo que le generan grandes costos en los mercados fluctuantes.

De este modo, con las tecnologías de gestión se instala el fenómeno de “concentración sin centralización” en contraposición a la estructura piramidal propiciada por la integración vertical u horizontal del capitalismo industrial, se presenta la segmentación del mercado laboral —por la reestructuración productiva y funcional—, y se abre espacio al esquema en red, lo cual le permite a los empresarios “hacer más por menos” y escoger entre los diferentes sistemas de trabajo alternativos que pueden coexistir.

Otro nombre que se le da al marco de las nuevas formas de producción e interacción social en el contexto globalizado es el de “La sociedad de conocimiento”, que al dar una creciente importancia a las Tecnologías de la comunicación y la información (TIC) en la producción y reproducción social, y en el proceso de expansión y acumulación del capital” (Hermo y Wydler, 2006, p. 2), posiciona el saber como el elemento central de la acumulación del capital y lo convierte en parte del mismo, para redefinir el rol del trabajador:

Mientras que todos deben tener competencias mínimas necesarias para el conocimiento (y lo social y afectivo), sólo los ‘analistas simbólicos’ tendrán capacidad de producir, re-producir y apropiarse del conocimiento -no todos, por otra parte-, y los encargados de la reproducción del trabajo, las personas que se encargan de brindar ‘servicios personales’ y los ‘trabajadores rutinarios’ quedan relegados a manipulación de símbolos y reproducción del conocimiento sin incidir demasiado ni en su producción ni mucho menos en su apropiación –para la acumulación– (Hermo y Wydler, 2006, p. 3).

Dado que las tecnologías modernas buscan que el sujeto se construya en instancias externas delimitadas por las autoridades expertas –que definen lo que es deseable– y se instale el autogobierno para promover la cultura emprendedora, en las empresas ha surgido un nuevo lenguaje para utilizar el autodireccionamiento del sujeto como una forma de alinear los objetivos del trabajador con las aspiraciones de la compañía. No es en vano que los psicólogos organizacionales y los consultores tengan un discurso sobre el trabajo como un lugar en el cual el sujeto puede alcanzar un “desarrollo personal”, puesto que el trabajador es un individuo autónomo que busca significado y satisfacción en su labor, con la finalidad de representar, construir o confirmar su identidad como parte intrínseca del estilo de vida que ha elegido. y pretendan que la empresa obtenga el máximo de sus empleados –permitiendo el desarrollo de la autonomía y la creatividad– para alcanzar el éxito y la excelencia tanto del trabajador como de la compañía (Rose, 1998).

Es evidente que la nueva modernidad implica una comprensión diferente del mundo, que de modo significativo se ve enmarcada en el sistema sociopolítico del neoliberalismo. Nicolas Rose (1998) explica a lo largo de su escrito la forma como se conectan las lógicas de gobierno neoliberal con el surgimiento de la cultura del emprendimiento, delimitando el nuevo rol que empieza a desempeñar el individuo para movilizarse en las nociones de poder y subjetividad. En la década de los ochenta, época en la cual las reformas de políticas macroeconómicas, de cultura organizacional, de bienestar social y de responsabilidad ciudadana, configuran nuevas formas de gobierno acordes con la lógica neoliberal, se establece el predominio del

capitalismo basado en el consumo, y emerge el nuevo rol que asume el individuo como un sujeto emprendedor que aspira a la autonomía para interpretar su realidad como un asunto de responsabilidad individual, al ejercer el control de su existencia a través de los actos de elección.

De este modo, los individuos pueden llegar a constituirse como sujetos consumidores, actores que pretenden maximizar su calidad de vida, creando un estilo de vida a través de las elecciones que se hagan entre los objetos de deseo ofrecidos por el mercado —por medio de la publicidad y el *marketing*— para construir su identidad y permitir que el consumo regule sus formas de ser y de estar, ya que este empieza a determinar lo que se considera normal en la sociedad.

Es en este escenario de sujetos políticos —libres y soberanos— en el cual adquieren relevancia las nociones de poder y subjetividad. Según Foucault, el poder se concibe como acciones que atraviesan todas las prácticas —desde lo macro hasta lo micro—, por medio de las cuales los individuos son dirigidos, guiados y administrados por los significados que han producido los otros —expertos— para controlar la vida y la conducta humana; de igual manera, la subjetividad se convierte en un objetivo esencial de las tácticas, estrategias y procesos de regulación.

Comprendiendo la relevancia de estas nociones, para el autor se pueden explorar las relaciones de poder a través de tres dimensiones interrelacionadas. La primera dimensión está relacionada con lo político, se refiere a lo que Foucault llama “gubernamentalidad”: el complejo de nociones, cálculos, estrategias y tácticas a través de las cuales las autoridades políticas, militares, económicas, teológicas y médicas, han visto que pueden actuar sobre la vida y las conductas del ser humano, con el fin de alcanzar estados de salud, bienestar, felicidad y tranquilidad —estrategias indirectas de ejercer el poder por autoridades externas—. La segunda dimensión se refiere a las instituciones —prisión, colegio, fábrica, hospital— que constituyen “tecnologías humanas”, saberes o prácticas regulatorias que calculan el compendio de todas las acciones humanas bajo una racionalidad práctica dirigida al alcance de ciertas metas que buscan operar sobre la mente y el cuerpo para transformarlos. Finalmente, la tercera dimensión se refiere a la ética, término que Foucault examinó como la “tecnología del yo”, significados o saberes por medio de los cuales los individuos construyen y actúan sobre sí mismos, en relación a lo verdadero o falso, lo deseable o indeseable.

En lo que respecta a América Latina, Falero (2006) recuerda que en la década de los sesenta se demostró que en las áreas periféricas no existe superación progresiva de lo viejo a partir

de lo nuevo, sino que se genera una “articulación funcional” entre los dos, con lo cual se puede decir que actualmente este tipo de sociedades exponen un amplio repertorio de formas de producción que crea funcionalidades y poder. En América Latina, esta situación significó ampliar aún más las brechas históricas en los ingresos salariales, empobreciendo a varios sectores de trabajadores y aumentando el grado de desunión social.

Por su parte, en Colombia se han estructurado diferentes relaciones laborales dependiendo de las condiciones particulares de cada una de las empresas, es así como en López (1999) se pueden identificar seis rasgos generales de las formas en las que interactúan los diferentes miembros de la organización. El primero se refiere a la flexibilidad laboral: las empresas tratan de abandonar los compromisos referidos a la estabilidad y bienestar con sus trabajadores, contribuyendo al proceso de fragmentación de los empleados dentro de las empresas. El segundo alude a que las empresas tienden a establecer como un elemento integrador del orden social empresarial la productividad, situación que conduce a integración frágil, ya que las políticas contractuales en materia de estabilidad laboral generan que los trabajadores cambien constantemente de sitio de trabajo y se dificulte la construcción de una identidad corporativa. El tercero plantea que las formas de organización, los ritmos y jornadas de trabajo son aspectos que no se consideran en los convenios establecidos entre el empleador y el empleado, debido a que las cuestiones económicas —salarios, prestaciones y estabilidad— constituyen el centro de la negociación, sin construir o ganar espacios de concertación sobre qué, cómo y para quién se produce. El cuarto afirma que en la diversidad de relaciones laborales se explicita una cultura empresarial autoritaria, dedicada al control social de la mano de obra y a la oposición ante sindicatos, como alternativas que disminuyen la posibilidad de construir una democracia industrial. El quinto explica que la distancia entre el trabajador y las organizaciones sindicales se debe a que los cambios generacionales de la fuerza de trabajo, el desempleo creciente y la elevada inestabilidad laboral, no le permiten al empleado vincularse de manera activa con el sindicato. Finalmente, el sexto expone que la mayoría de las organizaciones sindicales no cuentan con estrategias propositivas que les permitan contribuir a las transformaciones de las políticas empresariales, dirigidas a disminuir la capacidad de negociación con los sindicatos y a abandonar los compromisos con los trabajadores.

En este orden de ideas, se contextualizan las transformaciones que ha sufrido la relación entre el capital y el trabajo en la transición de la era industrial a la posindustrial, haciendo énfasis en la realidad latinoamericana y profundizando en las diferentes relaciones laborales que se han ido estructurando en las experiencias de las empresas colombianas. Lo anterior tiene el objetivo de situar al sujeto neoliberal, producto de las transformaciones históricas de

la fuerza laboral, el cual en sus inicios desempeñaba una labor material que luego se modificó en un trabajo inmaterial para responder a las demandas de la sociedad informacional.

Estudio de caso de una empresa familiar

El siguiente estudio se desprende de las actividades de la práctica por el proyecto Subjetividades Laborales, adelantadas en una organización familiar que se dedica al diseño de muebles para exhibición de productos en almacenes de cadena y cuenta con una sede en el exterior del país. A lo largo del estudio se pretende caracterizar y describir la construcción de las subjetividades de los trabajadores, así como las formas de relación posibles que se leen en el marco de la cultura de la organización.

Para esta investigación se realizaron cinco grupos focales en las diferentes áreas de la empresa: dos grupos en el área de producción, un grupo en el área de diseño y otros dos grupos en el área administrativa. El objetivo de esta actividad era compartir con los trabajadores los resultados recogidos en la investigación desarrollada en el último semestre del año 2006. Asimismo, se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada con la Gerente General de la Compañía. Y por último, los investigadores realizaron observación participante durante cuatro semanas, registradas en 12 diarios de campo.

Para efectos de este artículo, se han recogido los discursos agrupados en la categoría de empresa familiar. Se incluyen los repertorios interpretativos que narran la forma como evoluciona la estructura organizacional cuando las demandas del mercado aumentan y cómo la empresa intenta acoplarse a la nueva situación. Estos discursos dan cuenta de las relaciones laborales mediadas por los lazos afectivos que vinculan a una familia, en las que se visualiza la réplica de las costumbres y normas familiares. Según se puede apreciar en ellos, se considera que esta empresa:

“Es una empresa familiar porque los dueños son familia y se reciben familiares. Es como nuestra casa, sólo falta que traigamos la cama”

“los gerentes son los dueños... y las relaciones entre todos son muy informales, como sucede en las familias”.

“Parece que todos fuéramos parte de una familia, funcionamos y pasamos más tiempo acá que en nuestra casa”.

“Yo comparto con ellos los éxitos de la Compañía cuando nos ganamos un contrato, pero también les cuento cuando no y les digo hicimos mal esto y aquello”.

En los anteriores fragmentos, se puede evidenciar que lo que caracteriza a una empresa familiar no son sólo los vínculos sanguíneos entre los integrantes, sino principalmente las relaciones marcadas por el afecto que se establecen entre los miembros de la organización, en la cuales se asumen determinados roles inspirados en un modelo familiar. De modo que si en esta empresa las relaciones son como en una familia, también se puede suponer que algunos de sus miembros representarán roles como el de padre, madre e hijo, que cumplen papeles característicos. Se destaca, por ejemplo, la cantidad de tiempo que los trabajadores pasan en la organización, a pesar de la poca referencia a horas extras y ganancias ocasionales por el trabajo; se demuestra, por el contrario, el valor afectivo de pasar mucho tiempo en la organización y de esta manera encontrar cierta satisfacción emocional que incluso reemplaza el reconocimiento económico.

La comida y su relación con el afecto

...yo no sé si los refrigerios les sirven o no les sirven... sólo tres personas, dos diseñadores y una persona del área administrativa me han dado las gracias... pero uno no sabe ellos no dicen nada y uno no sabe si les da lo mismo que se les dé el refrigerio o que no se les dé el refrigerio, uno se pregunta, será que lo que estoy haciendo si sirve, si les gusta o más bien ese millón y tanto que me estoy gastando en esto lo invierto en otra cosa, porque es que ni siquiera dan las gracias. Como yo les decía en la reunión pasada yo estoy muy preocupada por la alta rotación de los diseñadores y a mí me interesa que se queden en la Compañía, pero haciendo otras cosas que no sean subirle el salario.

Ellos agradecen todas las cosas que tú les das, como te contaba, la semana pasada cuando teníamos que entregar unos muebles y se bajaron la mayoría de las personas del área administrativa a ayudarme a pegar publicidad, los operarios recochan conmigo, yo les pregunto por sus hijos y por su familia... yo me sé la vida de todos, ellos se le miden a todo en cuestión de trabajo.

Como se puede ver, en el momento en que los directivos se refieren a los refrigerios para los trabajadores parece que son padres que alimentan a los hijos y de igual manera esperan su agradecimiento. En este ejemplo confluyen dos roles: el de gerente director y el de padre nutricional. El psicoanálisis ha señalado desde sus inicios el valor emocional que se le otorga a la comida; sin embargo, quizá es Melanie Klein y sus continuadores quienes estudian a fondo

la relación entre alimento y emoción. En su trabajo clásico, *Envidia y Gratitud*, Klein (1957) señala la significativa importancia que tiene el sentimiento de la gratitud para sostener relaciones mentalmente sanas con otras personas. Esta autora, no obstante, se refiere a la gratitud como resultado de una experiencia interna de satisfacción y no como una exigencia externa, como la que se presenta en este relato.

La idea de que los trabajadores “se le miden a todo” posiblemente representa la ilusión del amor incondicional del afecto familiar. Así como se tiene la idea de una familia de relaciones cercanas, posiblemente también circula la imagen de unos afectos incondicionales —como en las familias—, los cuales se pueden ver ejemplificados en el hecho de que los empleados están dispuestos siempre que se les necesite a satisfacer las necesidades de los padres protectores. Estas ideas favorecen la aparición de imaginarios alrededor de la idea de que las labores del trabajo no se retribuyen con dinero, sino que pasan por favores en los que media la gratitud emocional. Así pues, esta forma de pensar las relaciones ocasiona la confusión entre los favores y los derechos de los trabajadores, de tal manera que puede llegar a ser difícil diferenciar entre un favor que se hace a los trabajadores y un derecho que se tiene como ser autónomo y empleado.

Porque somos una empresa familiar, si uno se va a otras empresas que no tienen estas características pues si les dan el almuerzo o un refrigerio es un derecho que ellos se han ganado como empleados, pero ninguno va a llamar al gerente a decirle: oiga muchas gracias por el almuerzo, porque no existe cercanía ni confianza con el gerente.

La dedicación de tiempo laboral mediada por la afectividad

La otra vez teníamos que montar diez puntos de venta y pues yo sola no podía hacerlo, entonces cada uno de los diseñadores se fue con un grupo de operarios como a las diez de la noche y hasta que no quedo el montaje listo pues no se fueron para sus casas.

Cuando los trabajadores se refieren a relaciones informales refieren la cantidad de tiempo que pasan en la organización, la cual resulta significativamente mayor al que dedican a la vida familiar y a las personas con las que viven. De tal manera que los trabajadores, en este estudio de caso, parecen sustituir unas personas por otras para establecer el mismo tipo de relación; es decir que se mantienen las relaciones familiares, pero en lugar de tenerlas con los miembros de la propia familia se sostienen con compañeros de trabajo en el ambiente laboral. Una vez más aparece la imposibilidad de asumir el tiempo de las personas como un recurso por el cual hay que pagar; pareciera que se demanda a los empleados mucho tiempo

en la organización, en retribución a los favores recibidos por los padres que satisfacen las necesidades.

La organización madre sin límites

... la ventaja competitiva de la Compañía es el tiempo y la flexibilidad porque mis clientes saben que me pueden llamar en cualquier momento y yo les tengo el producto, entonces a mí no me importa lo que yo tenga que hacer acá, presionarlos a todos pero yo le entrego al cliente el producto, yo tengo claro que a ningún cliente le voy a decir “no” sin importar lo que tenga que hacer aquí dentro, porque ese cliente me va dar trabajo para todo el año.

El mundo de bienes y servicios está marcado por la flexibilidad (García, 2007; Rose, 1996). En la actualidad, las empresas existen por sus clientes; estos terminan manejando los ritmos de las empresas, las cuales se ven en la necesidad de ajustarse a sus pedidos, y esto impone esfuerzos que están incluso por encima de las posibilidades reales de las organizaciones y de los trabajadores, y que crean condiciones de mucha presión laboral. En este caso, da la impresión de que esta es una organización con dificultades para imponer límites, no sólo en el tiempo de trabajo de sus empleados, sino también en las exigencias de los clientes por fuera de la organización.

En palabras de los trabajadores del área administrativa y de diseño –que son quienes sufren las consecuencias de la flexibilidad de la empresa– se asegura que el exceso de flexibilidad conduce a una disminución de la calidad en beneficio del cumplimiento, en tanto que la dinámica de lo urgente contra lo importante –propia de una empresa familiar– contribuye al cumplimiento y no a la calidad:

... cuando hay mucha flexibilidad lo que pasa es que se come el espacio del otro departamento, y ya no hay la mejor calidad, cuando estamos afanados porque toca entregar un pedido, se empieza a completar con los muebles que en un inicio se habían descartado... y el hecho de no decirle nunca no al cliente, implica que pueda que salga el producto con calidad, pero no se le cumple... entonces hay que mirar cómo organizar la producción.

Cuando se tiene una relación afectiva no se espera que se le diga a un cliente que no. Lo que se espera es que el afecto sea representado por un sí incondicional. La imposibilidad de decir que no a un cliente es equivalente a la ausencia de límites; sin embargo, decir siempre

sí a un cliente supone necesariamente el agotamiento de los trabajadores por cumplir con las exigencias externas.

El afecto incondicional hasta el agotamiento de los recursos internos

Los trabajadores del área administrativa y de diseño aseguran que la flexibilidad puede llegar a ser una característica que tiene más consecuencias negativas que positivas, ya que implica agotamiento físico ante una sobrecarga de trabajo que genera errores en los procesos y pérdidas de dinero de la compañía. Según sus propias palabras:

... le permite a la compañía responderle a los clientes y la gente que sabe que a la empresa se le puede pedir que le saque un mueble en poco tiempo y aquí se saca el producto... pero ¿a costa de qué? de que todos tengamos que reventarnos para cumplir con el trabajo?... Esa flexibilidad en exceso, lo que pasa es que baja mucho la calidad porque la gente se agota... Conduce a errores en los procesos, como es el hecho de no elaborar los prototipos de los muebles, que le implica a la empresa grandes pérdidas de dinero.

De esta forma, se evidencia que la flexibilidad es un valor que deben asumir las empresas para sobrevivir en lo que Hermo y Wydler (2006) describen como el paso del capitalismo “pesado” al “liviano”, de la modernidad “sólida” a la modernidad “líquida”, en donde la nueva rearticulación entre el capital y el trabajo le exige a la compañía que su capital sea cada vez más globalizado y fluido para adherirse a una “lógica mercantil directa y un aprovechamiento comercial inmediato” (Falero, 2006, p. 2) que le impide al nivel gerencial decir “no” a las exigencias del cliente; y en cambio le exige a su fuerza de trabajo alta elasticidad y maleabilidad en sus ritmos y jornadas de trabajo para responder, sin importar las consecuencias, a las demandas que les exige el cliente, el cual tiene en la era de la mercantilización el poder para determinar la supervivencia de la empresa.

El poder del cliente

Apoyando la flexibilidad, que constituye un valor en la era posindustrial del capital basado en el consumo, aparece entre los trabajadores el discurso de la calidad y el cumplimiento, como características indispensables para darle al cliente el poder que adquiere como consumidor. De ahí que en el nivel gerencial se afirma que:

...nosotros como empresa siempre nos hemos caracterizado por la calidad y el cumplimiento en la entrega de nuestros productos... es nuestro objetivo permanente y eso siempre ha sido muy importante porque eso es lo que nos diferencia de muchas empre-

sas. Nosotros entregamos productos con calidad. Yo sé que a mis clientes no les importa pagar más porque ellos me dicen que ellos saben que mi empresa no les brinda productos desechables.

El mundo competitivo exige a las empresas buscar una diferencia con otras organizaciones para sobrevivir, que en este caso se hace sobre demandas afectivas a los trabajadores. Es así como, respondiendo a la lógica neoliberal —en donde el poder recae sobre el consumidor— se establece la flexibilidad, la calidad y el cumplimiento, como valores indispensables que reafirman el hecho de que la ventaja competitiva de la compañía no la constituye el diseño, sino las exigencias del cliente:

La ventaja competitiva no es el diseño como tal porque por ejemplo en este momento tenemos un contrato en donde los diseñadores hacen los planos pero el diseño no lo hizo la empresa, el cliente me dijo que él quería que nosotros lleváramos a cabo el proyecto por la calidad que ofrecemos.

Relaciones de familia relaciones laborales

La empresa ha crecido hasta encontrar una sede en México, y quien viaja a atender los negocios por fuera del país es el esposo de la Gerente de la organización, lo que constituye una significativa coincidencia con las familias tradicionales en las que el hombre sale de casa para atender los negocios mientras la mujer se queda en casa para ordenarla:

La empresa empezó en una bodega pequeña con doce mesas alrededor... yo llegué en el momento en el que me casé y yo le insistía a él que nosotros teníamos crecer, pero él decía que él no se salía de esa bodega porque esa bodega era la que le había dado mucha suerte... finalmente lo convencí, él confió en mí y dejó todas las cosas en mis manos, entonces fue cuando se trasladó la empresa a esta bodega, yo empecé a organizar la parte administrativa y él se encargaba de la parte de diseño.

Hasta que él decidió encargarse de la sucursal de México y dejó la compañía en mis manos y ahora me toca manejar a mí la parte de diseño. Creo que hemos sido un buen equipo porque los diseñadores son muy soñadores y pues yo soy la que le pongo orden al asunto... él me dice yo quiero abrir una oficina en México y yo soy la que hago todos los trámites para que las cosas se lleven a cabo... nos hemos complementado, él con sus ideas y yo tratando de hacerlas realidad en la medida de lo posible.

Cuando la gerente general de la organización narra el inicio de la empresa, parece inevitable vincular dicho inicio con eventos familiares fundamentales como su matrimonio. De tal manera que aparecen fuertemente vinculados los eventos familiares con los organizacionales. La vinculación a la empresa tiene una fuerte connotación afectiva, pues lo que marca el ingreso a la empresa es su relación afectiva y un contrato emocional en la relación de pareja. El inicio de la organización marca el tipo de relaciones que se van a mantener en el futuro, de modo que una relación emocional señala la fundación de la organización e incide directamente en las demandas emocionales que se hacen a los trabajadores.

La informalidad en la organización mediada por el afecto

En una empresa familiar, los procesos no están estandarizados y se aprende en el día a día, en la cotidianidad que impide regular los procedimientos. Frente a esta situación, el grupo de diseñadores es consciente de la inminente necesidad de la estandarización e incluso de los varios intentos fallidos que se han implementado para lograrla. Pese a esto, argumentan en sus discursos que falta mucha más inversión económica y de tiempo en el asunto, destacando una vez más la notable rotación que caracteriza particularmente al área de diseño, situación que de alguna manera conduce a que la organización continúe siendo una empresa familiar en la que se aprende sobre el día a día y sobre la resolución de inconvenientes que emerge en la práctica cotidiana.

Con la empresa B se atendió un pedido urgente y por la premura del tiempo se dejó de hacer el prototipo, este hecho hizo que se cometieran muchos errores, por ejemplo se hicieron re-procesos que implicaron costos muy altos para la Compañía (40 millones de pesos).

La semana pasada X vino aquí, nos metió un proyecto de la empresa B y esta semana estamos atrasados con todo. Aquí vienen, meten el proyecto del gerente y paran la planta, siendo que los clientes deberían estar en igualdad de condiciones.

El afecto marca la prioridad

Las relaciones marcadas por el afecto suponen también preferencias, no todos los afectos son iguales y las preferencias por unos relegan a los otros, es lo que se observa en las familias que pueden tener hijos o parientes preferidos, si bien se tienen afectos por todos, no es la misma

calidad en el afecto que se tienen por ellos. Frente al preferido, las madres pueden volverse débiles, a los preferidos se les otorga cierta posibilidad de manipulación hacia las madres y las normas o límites establecidos.

Las situaciones anteriormente descritas pueden explicarse en buena parte debido a que la gestión de la compañía se define por dar prioridad a lo urgente sobre lo importante, generando cambios rápidos que de alguna manera afectan el trabajo de los empleados, al modificar súbitamente la planeación que se ha realizado.

Yo sé que aquí los diseñadores se quejan mucho de que el trabajo es muy pesado, pero aquí se planea semanalmente el trabajo de acuerdo al tráfico, aunque siempre se atiende lo urgente sobre lo importante, porque como yo te decía yo nunca le voy a decir a un cliente que no.

En esta empresa dejan todo para última hora y quieren que uno les saque las cosas ya.

En la empresa familiar las personas cumplen con muchas funciones atendiendo siempre a lo urgente sobre lo importante, debido a la preferencia por ciertos clientes de acuerdo a los intereses del gerente y manifiestan que el hecho de que realicen muchas funciones al mismo tiempo impide identificar responsables de cada función.

Que se saque lo urgente sobre lo importante contribuye al cumplimiento pero no a la calidad... el hecho de no decirle nunca no al cliente, implica que pueda que salga el producto con calidad, pero no se le cumple... entonces hay que mirar como organizar la producción.

ahí pasa lo que les estábamos diciendo, que llega un pedido urgente, no se tienen en cuenta los tiempos de nadie y se voltea la planta, la verdad es que aquí pasa eso por los tiempos de los comerciales y especialmente por los gerentes.

el problema es que todo es urgente y se forman unos cuellos de botella impresionantes, yo creo que debería existir una mejor planeación y un orden... porque está uno trabajando y llega otra cosa que es más urgente y pues no hay claridad... ¿ve?... es necesario que alguien se haga responsable de una planeación y una programación y que lo que ya está establecido se respete.

En los anteriores fragmentos parece que la afectividad supera la racionalidad, lo establecido se ve sustituido por la informalidad, las preferencias, lo urgente y no lo importante. En la ausencia de límites no hay un equilibrio entre lo interno y externo, todo está volcado hacia las demandas externas o mediado por la emoción, no hay razón que pueda mediar y organizar procesos entre las demandas y las posibilidades reales de cumplimiento.

Sin embargo, pese a la notable inconformidad por la imposibilidad de decirle no a un cliente, algunos discursos de los trabajadores de la planta de producción dejan ver la relevancia que para ellos cobra el exceso de trabajo material, traducido en mayor solvencia económica gracias a las horas extras.

... como nunca se le dice no a un cliente, hay más demanda de trabajo, es decir más horas extras y es más plática que nos entra... eso nos conviene.

Debido a las necesidades económicas las personas terminan trabajando más horas de las que contrataron, con la consecuente reducción de las horas que se puedan dedicar a otras actividades diarias y propiamente familiares, reduciendo la vida al trabajo en la organización; una vida en la que las relaciones personales sólo se adquieren en el trabajo, aunque pueda verse ocasionalmente remunerado, el dinero parece ser representante único de una vida que vale la pena vivirse sólo por la cantidad de ingresos mensuales que puedan tener.

Las personas están sometidas a muchas condiciones desfavorables, el mercado lleva a que las personas prefieran un aumento de ingresos. Hay una relación directa entre bienes materiales y felicidad; entre más opciones de dinero hay mayores posibilidades de felicidad. El trabajo se convierte en la vida, pese a que no hay posibilidades de disfrutar del dinero por falta de tiempo.

Hechos como la ausencia de estandarización de los procesos, el borroso establecimiento del *Know How* y la sobrecarga de trabajo originada por la prioridad dada a lo urgente sobre lo importante, permiten reafirmar que en la compañía existe una lógica del día a día que se manifiesta en la forma como se distribuyen las tareas. Si se tiene en cuenta que no hay el tiempo suficiente para entrenar a una persona sobre el recorrido que ha tenido la empresa, se suele solicitar a las personas más antiguas que colaboren con labores de carácter urgente, aunque no correspondan a su cargo. Este repertorio interpretativo del día a día deja ver la influencia que tiene la lógica del mercado en la organización, en términos de que los procesos se toman urgentes debido a que existe un cliente externo al que debe responderse en

tiempos estrictos, que de no cumplirse, pueden tener consecuencias directas en los negocios a largo plazo.

Cuando es una empresa familiar es la dueña la que maneja al cliente, entonces pues a ella se le hace muy fácil decirle sí al cliente, no le interesa saltarse algunos pequeños procesos para producir, porque pues ella necesita mantener su negocio.

Todas las empresas de marketing siempre encajonan el trabajo y por eso es que uno vive estresado.

En serio que la gente es muy comprometida y responsable con su trabajo, las veces que hay que pasar derecho entregando una producción, la gente pasa derecho... yo me quedo y no porque yo crea que hago más que tres operarios, sino para que ellos sientan que yo los apoyo en todo.

Los hijos-trabajadores en este caso sienten una especie de deber moral por retribuir el afecto; siempre se está en deuda afectiva, en tanto que las deudas afectivas no se terminan nunca de pagar.

Conclusiones

En el final de este capítulo la reflexión acerca de una organización familiar deja algunos retos para la Psicología organizacional y sus posibilidades de intervención en el contexto colombiano. En este punto, es importante solucionar varias preguntas: ¿cómo encontrar el equilibrio entre la racionalidad y la afectividad en una organización familiar? ¿cómo favorecer la reflexión en los gerentes acerca del manejo de los afectos en la organización?

Sabemos de la innegable importancia de los afectos en el mundo del trabajo, pero esta es también una invitación a pensarlos de manera diferente, en tanto que las motivaciones y las relaciones personales no necesariamente se encuentran en el dinero o en las relaciones “familiares” de la organización.

Si bien las organizaciones y los sujetos se encuentran frente a grandes necesidades económicas, tal vez la Psicología contemporánea podría plantearse la pregunta acerca de la forma de mantener los límites de la organización, en relación con las posibilidades reales de los trabajadores. De esta forma, se pueden evitar costos emocionales innecesarios sin pérdidas como re-procesos, estrés y rotación laboral.

Referencias

- Alvesson, M. (2002). Identity regulations as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management studies*, 39, (5), 619-642.
- Bonilla-Castro, E y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos; la investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá: Norma.
- Delgado, J. y Gutiérrez, J. (2005). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Falero, A. (2006). ¿Por qué es importante entender la actual revolución del conocimiento?. *Revista Conversación*, 14. Extraído el 16 de abril de 2007 desde <http://www.pvp.org.uy/falero.htm>
- Garcia, C. (2005). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Universitas psychologica*, 5, (1), 163-174
- Hardt, M. y Negri, A. (2003). *Imperio*. Barcelona: Paidós.
- Hermo, J. y Wydler, A. (2006). Transformaciones del trabajo en la era de la “modernidad líquida” y el trabajo “inmaterial”. *Revista Herramienta*, 32. Extraído el 16 de abril de 2007 desde <http://www.herramienta.com.ar>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management*. Londres: McMillan Business
- Marcus, G. (1993). ¿Qué Viene (Justo) Después de “Post”? El Caso de la Etnografía. En *The Future of Qualitative Research* (p. 563-374). California: SAGE publications.
- Potter, J. y Wheterell, M. (1998). El análisis del discurso y la identificación de repertorios interpretativos. En *Psicologías, discursos y poder*. Barcelona: Visor.
- Rockwell, E. (1985). La relevancia de la etnografía para la transformación de la escuela. En *Tercer Seminario Nacional de Investigación en Educación*. Bogotá: Mimeo.
- Rose, N. (1996). *El gobierno en las democracias liberales “avanzadas”: del liberalismo al neoliberalismo*. Barcelona: Archipiélago.
- Rose, N. (1998). *Inventing ourselves, psychology, power and personhood*. Cambridge University Press.
- Sen, A. (1997). *Bienestar, justicia y mercado*. Barcelona: Paidós.
- Velasco, H y Díaz de Rada, A. (1999). El trabajo de campo. En *La lógica de la investigación etnográfica*. Madrid: Trotta.

Parte

2

Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y Psicología organizacional

El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento estudian el proceso a través del cual las organizaciones, a partir de los trabajadores que las conforman, adquieren, crean, comparten, aplican y renuevan conocimiento. No es posible que exista un aprendizaje organizacional ni que se gestione el conocimiento sin la participación de las personas que componen una organización; de allí la importancia de abordar el tema desde la Psicología.

En sus inicios, el énfasis de la gestión del conocimiento estuvo en el desarrollo de herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación –TICS– que sirvieron para facilitar la documentación y transferencia de información. Sin embargo, la velocidad de desarrollo de las TICS ha sido superior a la velocidad con que las organizaciones han facilitado procesos de

aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento basados en talento humano.

En los inicios de este milenio, la literatura académica en el área está dando un giro hacia el factor humano del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, en el que se reafirma que para la conversión de información en conocimiento se requiere de individuos que aprendan. Curiosamente, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son temas de investigación y de práctica profesional que no han sido liderados principalmente por psicólogos, a pesar de la larga trayectoria de la Psicología en el estudio del aprendizaje humano.

En esta sección se presentan tres capítulos escritos por psicólogos organizacionales, quienes desde diferentes perspectivas proponen conexiones entre Psicología, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. A continuación, se esboza el contenido de dichos capítulos:

El profesor Delio Ignacio Castañeda expone diferentes perspectivas de aprendizaje organizacional, su relación con el aprendizaje individual y con la capacitación institucional. Adicionalmente, el profesor Castañeda describe dos modelos de aprendizaje organizacional que han influido en el desarrollo de aplicaciones organizacionales.

El profesor Álvaro Enríquez presenta la gestión del conocimiento desde una perspectiva interdisciplinaria, con énfasis en la generación de conocimiento e innovación organizacional.

Y por último, la profesora Leonor Delgado presenta un estudio sobre el comportamiento organizacional positivo. Su capítulo incluye una breve reseña teórica de la Psicología positiva y el comportamiento organizacional positivo; también hace énfasis en un constructo denominado capital psicológico, el cual está constituido por cuatro variables: esperanza, optimismo, resiliencia y auto-eficacia.

A partir de la lectura de los tres capítulos, el lector encontrará múltiples oportunidades de investigación y de desarrollo del área a partir de la Psicología.

Delio Ignacio Castañeda Zapata
Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

Delio Ignacio Castañeda Zapata

Correo electrónico: dicastaneda@gmail.com

Psicólogo de la Universidad Católica de Colombia. Diplomado en Desarrollo Social de St. Francis Xavier University en Canadá. Magíster con honores en Educación con énfasis organizacional de la Universidad de Manchester en Inglaterra y candidato a Doctor en Comportamiento Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid.

Se ha desempeñado en diversos cargos, entre ellos: directivo de World Vision International en Colombia, Director de Gestión Humana de la Superintendencia Nacional de Salud, Subsecretario de Salud de Bogotá y director de varios programas de posgrado.

Actualmente es Director del Grupo de Investigación en Psicología organizacional y Director del énfasis organizacional de la Maestría en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Ha sido conferencista y ponente en diversos eventos nacionales e internacionales, varios de ellos en Europa, y profesor invitado en varios programas de posgrado. Ha publicado artículos en revistas indexadas y ha escrito capítulos de libros en las áreas de gestión humana, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

Capítulo 8

Aprendizaje organizacional: conceptos y oportunidades para la Psicología

Delio Ignacio Castañeda Zapata
Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

Caso

Electrodomésticos S.A. es una firma comercializadora de equipos para el hogar creada en los años setenta. Durante la década de los ochenta fue muy exitosa, si se tiene en cuenta que logró ganancias todos los años. En los años noventa, la apertura económica y comercial, el incremento del desempleo y la caída del ingreso promedio de los ciudadanos, golpearon seriamente a la organización, al punto que 20 de las 36 sucursales en el país debieron cerrarse. Curiosamente, una de las sucursales, a pesar de las variables mencionadas, continuó teniendo ganancias ascendentes durante toda la década.

A comienzos de este milenio, se creó una comisión en la casa matriz con el propósito de estudiar las razones del éxito de la mencionada sucursal. En las primeras indagaciones no se encontraron diferencias con otras sucursales en relación con el cumplimiento de las directrices de funcionamiento estipuladas por el nivel central de la organización, así que se decidió explorar específicamente la forma como se realizaban las ventas; allí sí se hallaron diferencias. Se encontró que a cada cliente se le daba un trato amable y personalizado, los

vendedores conocían a fondo las especificaciones, ventajas y limitaciones de cada marca y producto, de tal forma que se convertían en asesores de los clientes en la búsqueda del electrodoméstico que mejor respondiera a sus necesidades y presupuesto. Esta estrategia no sólo garantizaba una venta, sino que promovía la fidelización de los clientes. Cada semana los vendedores se reunían para hablar de sus percepciones sobre los clientes y para compartirse técnicas de ventas.

¿Cómo lograr que el conocimiento, las habilidades y las actitudes aprendidas por los exitosos vendedores de esta sucursal se hiciesen explícitos, y fuesen transferidos a otras sucursales? Esta fue la tarea de un grupo pequeño de personas liderado por el Director Nacional de Capacitación. El equipo de trabajo se comprometió en la revisión conceptual de modelos de aprendizaje organizacional que les permitiera entender cómo realizar la transferencia de conocimiento entre personas de diferentes sucursales.

En la búsqueda de modelos de transferencia de conocimiento aplicables a la empresa encontraron la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999), con la cual se sintieron a gusto. Particularmente, aprendieron que el conocimiento y las habilidades de los vendedores de la mencionada sucursal eran en gran parte tácitos; es decir, difícilmente expresables mediante palabras a los trabajadores de otras sucursales. De igual manera, aprendieron que era posible hacerlos explícitos mediante un mecanismo de conversión de conocimiento llamado exteriorización. A partir del trabajo del equipo, el conocimiento clave hecho explícito pudo ser socializado e interiorizado con otros vendedores.

Actualmente, Electrodomésticos S.A., sigue siendo una marca visible en el mercado nacional: cuenta con 28 sucursales, de las cuales 20 tienen ganancias superiores al promedio del sector.

Introducción

La literatura organizacional está llena de analogías que facilitan entender su dinámica: la figura biológica, por ejemplo, concibe las organizaciones como seres vivos, con preocupaciones permanentes por sobrevivir, crecer y desarrollarse; la sociológica, visualiza a las organizaciones como sociedades en miniatura, las cuales vivencian fenómenos como inequidad, conflicto y cultura dominante. La analogía psicológica le asigna a las organizaciones propiedades comportamentales y cognoscitivas, como por ejemplo el aprendizaje. De allí que cuando se habla de aprendizaje organizacional se hace referencia a una organización que adquiere o genera conocimiento –perspectiva de conocimiento– o a una organización que cambia su

comportamiento, ya sea para sobrevivir o para transformar de manera creativa el entorno donde opera –perspectiva de cambio–.

El aprendizaje organizacional es, por lo tanto, una herramienta basada en conocimiento, que, dependiendo del grado de desarrollo de una entidad, promueve su supervivencia mediante la adaptación o ejecución de acciones innovadoras para transformar el entorno. En este punto hay que aclarar, como lo plantean Easterby-Smith y Lyles (2003), que existe una diferencia conceptual e histórica entre “aprendizaje organizacional” y la “organización que aprende”, aunque en la práctica tienden a homologarse. De acuerdo con los autores, aprendizaje organizacional es un movimiento más académico, mientras que la organización que aprende es un movimiento más aplicado.

Aunque se inició mucho antes de los noventa del siglo anterior, el movimiento de la “organización que aprende” se popularizó a partir de la publicación –en idioma inglés en 1990 y en español en 1992– del libro *La quinta disciplina*, escrito por Peter Senge. Entretanto, el aprendizaje organizacional, la primera referencia en la era moderna la hacen Cyert y March (1963) con la publicación de la obra *Una teoría conductual de la firma*. El primer libro con el título *Aprendizaje organizacional –Organizational learning–* fue publicado por Cangelosi y Dill en 1965. En lengua inglesa, la publicación que mayormente contribuyó a la difusión de trabajos sobre aprendizaje organizacional fue la edición especial sobre este tema que realizó la revista *Organization Science* en 1991. En la actualidad, artículos de ese número, como por ejemplo los realizados por March (1991), Huber (1991), Simon (1991) y Brown y Duguid (1991), son altamente citados en trabajos académicos.

El aprendizaje organizacional se ha abordado conceptualmente desde las mismas perspectivas bajo las cuales se ha estudiado el aprendizaje individual; es decir, la perspectiva de cambio y la perspectiva de conocimiento. De esta manera, se entiende que el concepto de aprendizaje organizacional ha sido altamente influido por la Psicología, aunque mucho menos por los psicólogos. Para una revisión detallada de los autores más representativos de cada perspectiva de aprendizaje organizacional, se recomienda la tesis de doctorado de Nekane Aramburu (2000), de la Universidad de Deusto en España.

Aprendizaje organizacional como cambio

Dentro de la perspectiva de cambio existen dos corrientes: la primera define el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito de adaptarse a su entorno (Hedberg, 1981; March y Olsen, 1976; Duncan y Weiss, 1979); la segunda, lo define

como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno (Swieringa y Wierdsma, 1995; Kim, 1993; Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991). Las organizaciones del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado; mientras que las organizaciones del segundo tipo están interesadas en intervenir su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios antes que lo haga la competencia.

En realidad lo que hace que una organización asuma uno u otro tipo de aprendizaje es su nivel de desarrollo: si su prioridad actual como organización es sobrevivir, entonces el aprendizaje fundamental que se requiere es de tipo adaptativo; por el contrario, si la organización ha superado sus problemas de supervivencia, entonces estará concentrada en crecer e innovar, para lo cual el aprendizaje será transformador.

Con respecto a lo anterior, Argyris y Schön (1978), dos de los autores pioneros en aprendizaje organizacional, hacen una diferenciación entre lo que llaman aprendizaje de un sólo ciclo –*single loop learning*– y aprendizaje de ciclo doble –*double loop learning*–. El primero trata sobre los cambios correctivos que hacen los miembros de la organización, con base en las reglas existentes; el segundo se refiere a cambios que implican establecer nuevas reglas de juego en la organización para abordar la realidad.

En la misma dirección McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian el aprendizaje adaptativo del generativo. El aprendizaje adaptativo se relaciona con cambios que hacen los miembros de la organización para facilitar ajustes al entorno; por ejemplo, utilizar el conocimiento existente para resolver un problema específico y continuar con su normal funcionamiento. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales en estructura, estrategia y sistemas organizacionales según el caso. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformarlo. El aprendizaje adaptativo corresponde al aprendizaje de un sólo ciclo y el generativo al aprendizaje de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en interacción con el entorno.

Tanto en la aproximación de Argyris y Schön (1978) como en la de McGill, Slocum y Lei (1992), el sentido del aprendizaje está en el cambio; no hay aprendizaje sin cambio. Este enfoque frecuente en la literatura académica está bastante ausente en los programas de capacitación organizacional de muchas entidades, en los cuales el énfasis está en cómo enseñar y cómo evaluar lo enseñado, y no en lo que se aprende y cómo se conectan procesos de aprendizaje con cambios organizacionales (Castañeda, 2002a).

Aprendizaje organizacional como adquisición de conocimiento

En esta perspectiva, el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento (Amponsen, 1991; Dodgson, 1993). Davenport y Prusak (2001), entre muchos otros autores, plantean que la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa reside en sus conocimientos; en lo que la organización sabe, en cómo usa el conocimiento, en dónde lo usa y en su capacidad de aprender nuevas cosas. En la misma línea, De Geus (1998) plantea que la única ventaja competitiva que tiene una compañía es la de adquirir conocimiento más rápido que sus competidores. Tissen, Andriessen y Deprez (2000) afirman que los profesionales del conocimiento son una nueva raza, una especie de trabajadores altamente cotizada en el mundo.

Nonaka y Takeuchi (1999) hipotetizan que la razón por la cual las compañías japonesas han sido exitosas es su habilidad para crear conocimiento organizacional; en otras palabras, por la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999), es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación. Este ambiente debe ser promovido desde la alta gerencia y no sólo con palabras y folletos, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos. Es muy probable que si la alta gerencia utiliza el diálogo como estrategia permanente de aprendizaje, este ejemplo sea seguido por otros.

Realizar programas y desarrollar procesos de aprendizaje organizacional es una excelente oportunidad de expansión de opciones laborales y contractuales para los psicólogos organizacionales, quienes basados en su formación metodológica pueden enriquecer conceptualmente este campo de acción. La crisis actual de muchas entidades y la presión del entorno hacia la competitividad, son oportunidades para que los psicólogos organizacionales promuevan procesos de aprendizaje que contribuyan al logro de la misión corporativa y sus objetivos estratégicos.

Aprendizaje organizacional como adquisición de conocimiento y cambio

Algunos autores asumen una perspectiva integradora (Mayo y Lank, 1994; Nevis, Di Bella y Gould, 1995). Garvin (2000), por ejemplo, define una organización que aprende por su habilidad en la adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento

como reflejo del nuevo conocimiento. Choo (1999) plantea que las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados, con el ánimo de aplicarlo a cursos de acción. Castañeda y Pérez (2005) definen el aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus trabajadores, adquieren, crean y usan conocimiento, con el propósito principal de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o para transformarlo, según sea su nivel de desarrollo.

En esta aproximación, el aprendizaje consiste en adquirir conocimiento, lo cual ocurre normalmente a nivel individual; posteriormente, se deberá hacer colectivo el conocimiento para facilitar que las personas que lo requieren también lo adquieran. Debe buscarse, adicionalmente, que los comportamientos laborales de estos trabajadores demuestren aprendizajes que contribuyan a la productividad, rentabilidad, innovación o aquellas variables que la entidad considere relevantes para lograr sus objetivos.

Una organización que aprende, como lo plantea Marquardt (1996), es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, en pro del éxito de la empresa. En palabras de Aramburu (2000), el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

Aprendizaje individual frente a aprendizaje organizacional

Desde la Psicología es claro que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden; no obstante, el aprendizaje organizacional no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros. Las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro de las personas que las integran (Hedberg, 1981; Shrivastava, 1983; Senge, 1992).

Cuando una entidad es altamente dependiente de una persona en un campo específico del conocimiento y no existen mecanismos para que el conocimiento clave se comparta con otras personas —las cuales lo aprenden e incorporan dentro de las prácticas y procesos institucionales— la organización no ha aprendido. Lo mismo ocurre si la persona parte, se lleva con ella el conocimiento y deja a la entidad analfabeta funcional en este campo del saber o del hacer (Castañeda, 2002a). Múltiples organizaciones hoy promueven que dentro de la agenda laboral de sus empleados se programen tiempos y espacios para que se compartan ideas, tendientes al mejoramiento de procesos, productos y servicios, y a la creación de

nuevos productos o servicios, con el total respaldo de sus jefes y la asignación de los recursos necesarios para su logro.

Un requisito para el aprendizaje colectivo es la práctica del compartir; es decir, el intercambio de información y conocimiento. Infortunadamente, aunque para unas personas compartir es una oportunidad de desarrollo, para otras es un riesgo asociado a la pérdida de poder (Castañeda, 2002b). Por último, una propuesta de aprendizaje organizacional debe estar basada en el aprendizaje individual, pues como se planteó anteriormente, si no hay aprendizaje individual no hay aprendizaje organizacional.

Aprendizaje organizacional frente a capacitación organizacional

La mayoría de organizaciones trabajan el concepto de aprendizaje desde unidades u oficinas de capacitación o como una función de las oficinas de recursos humanos o gestión del talento humano. Infortunadamente, las actividades de capacitación no siempre permiten lograr aprendizajes útiles en el marco de objetivos organizacionales.

Frecuentemente las entidades distribuyen los recursos asignados a capacitación entre dos componentes: 1. Un programa estructurado con base en un diagnóstico de necesidades de desarrollo de los trabajadores; y 2. Solicitudes aprobadas para asistencia a congresos, seminarios, cursos, diplomados y posgrados. En ambos casos sólo pocas organizaciones conectan la capacitación recibida por el trabajador y la mejora en su desempeño con el logro de objetivos organizacionales; por esta razón, frecuentemente la capacitación se concibe como gasto y no como inversión. En estas circunstancias, no sorprende por qué una empresa con limitaciones económicas recorta el rubro de capacitación primero que otros rubros.

El aprendizaje organizacional puede ser posible a través de la capacitación, sólo si existe un ejercicio disciplinado sobre el alcance de los contenidos de los cursos, en relación con el conocimiento y los procesos de cambio que requiere la organización. Por otra parte, la capacitación tradicional basada en cursos, no es ni la única ni la mejor estrategia de aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional basado en la práctica cotidiana de compartir conocimiento en el entorno laboral es una gran alternativa.

Modelos de aprendizaje organizacional

Existe una multitud de modelos para explicar cómo ocurre el aprendizaje organizacional. En este apartado se presentarán dos de los más conocidos: el de Crossan, Lane y White (1999)

y modificaciones posteriores (Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky, 2002; Castañeda y Pérez, 2005; Castañeda y Fernández, 2007); y el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999).

a. Modelo de Crossan, Lane y White (1999)

El Modelo de Crossan, Lane y White (1999), identifica tres niveles en los que ocurre el aprendizaje: individuo, grupo y organización. Adicionalmente, describe dos rutas de aprendizaje: una desde el individuo a la organización, a la que llaman *feedforward*; y otra desde la organización al individuo, a la que llaman *feedback* (ver Figura 1). La ruta *feedforward*, existe para que aprendizajes de los trabajadores se conviertan en institucionales, y la ruta *feedback* para que conocimientos que han sido institucionalizados sean aprendidos por los trabajadores para su uso. La primera ruta es equiparable a lo que March (1991) llama exploración y la segunda ruta a su concepto de explotación.

El modelo de Crossan, Lane y White (1999) identifica cuatro procesos de aprendizaje: intuición, interpretación, integración e institucionalización. El primer proceso, “intuición”, se presenta en el nivel individual, y Crossan et al., (1999) lo definen como: “el reconocimiento preconscious del patrón y/o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia” (p. 525). De acuerdo con Crossan y Berdrow (2003), la intuición del individuo puede afectar su conducta, pero sólo afectará a otras personas en la medida en que exista interacción. Una limitación de este modelo es no incluir los mecanismos del aprendizaje consciente.

El segundo proceso se llama “interpretación” y se presenta en el nivel individual y en el grupal. Está definido por Crossan et al., (1999) como: “la explicación a través de palabras y acciones de un insight o idea, a uno mismo o a otros” (p. 525). De acuerdo con el modelo, los individuos piensan sobre sus intuiciones y las comparten con otros, comprometiéndose en interpretación individual y colectiva.

El tercer proceso del modelo de Crossan et al., (1999) es “integración”, definido como “el proceso de desarrollo de entendimiento compartido entre los individuos y la toma de acción coordinada mediante el ajuste mutuo” (p. 525). El diálogo y la acción conjunta son herramientas fundamentales para el desarrollo de entendimientos compartidos. Este proceso tiende a ser inicialmente informal, pero en la medida en que las acciones son recurrentes y significativas puede llegar a institucionalizarse.

El cuarto proceso del modelo es “institucionalización”, definida como “el aseguramiento de que ocurran acciones de manera rutinaria” (p. 525). Es el proceso mediante el cual aprendizajes individuales y grupales se enraízan en la institución. Consiste en la incorporación

de las nuevas acciones e interpretaciones en los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias de la organización.

b. Propuesta de mejoramiento del modelo Crossan Lane y White de Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002)

Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002) presentaron una propuesta de mejoramiento del modelo multinivel de aprendizaje organizacional de Crossan, Lane y White, a partir de una investigación exploratoria realizada en una firma maderera canadiense (ver Figura 2). El primer proceso que adicionaron en el nivel individual es llamado “atención”, concepto que tomaron de Kleysen y Dick (2001). A diferencia de la intuición que, como planteaba el modelo original, es un proceso preconsciente, la atención es definida por Zietsma et al., (2002) como un proceso activo de búsqueda de información del medio ambiente. El segundo proceso que adicionan al modelo de Crossan, Lane y White (1999) es “experimentación”, la cual es una estrategia activa y consciente de aprendizaje que enriquece las interpretaciones de las personas. El principal mérito del trabajo de Zietsma et al., (2002) es enfatizar en la importancia del aprendizaje activo.

El mayor mérito que tienen el modelo de Crossan, Lane y White (1999) es integrar los niveles en que ocurre el aprendizaje –individuo, grupo, organización–, con los mecanismos de aprendizaje en cada uno de los niveles. Sin embargo, el modelo es débil en explicar cómo ocurre el aprendizaje individual. No hay duda de que el aprendizaje por intuición existe; sin embargo, se ignoran mecanismos frecuentes de aprendizaje, como por ejemplo el modelamiento.

c. Propuesta de mejoramiento del modelo Crossan, Lane y White realizada por Castañeda y Pérez (2005)

Fundamentados en la teoría cognoscitiva social de Albert Bandura (1986), Castañeda y Pérez (2005) proponen fortalecer el componente de aprendizaje individual del modelo de Crossan, Lane y White incorporando mecanismos adicionales a la intuición. Aunque Zietsma y colaboradores avanzaron incluyendo el mecanismo de la atención, su aporte no explica el aprendizaje, el cual es un proceso más amplio y complejo. Como lo plantea Bandura (1986), la atención es un subproceso del aprendizaje, al igual que también lo son: la retención, la producción y la motivación.

Específicamente, la propuesta de Castañeda y Pérez (2005) incorpora al modelo de aprendizaje organizacional dos componentes que enriquecen la comprensión de cómo ocurre el aprendizaje individual. Estos componentes son: capacidades humanas para el aprendizaje y subprocesos que regulan el aprendizaje (ver Figura 3).

Incluir en el modelo un componente de capacidades humanas permite ampliar la visión del aprendizaje humano más allá de lo mecánico o misterioso, presentándolo como un proceso complejo, que es posible gracias a capacidades que le permiten a los individuos interactuar con el ambiente de manera activa. Las capacidades humanas de las que habla Bandura (1986) son: simbólica, vicaria, previsiva, autorreguladora y autorreflexiva.

Gracias a la capacidad simbólica, las personas pueden aprender representando en su pensamiento objetos, personas y situaciones que no están al alcance de sus sentidos. Mediante la capacidad vicaria, las personas aprenden observando e imitando lo que otros hacen; igualmente, las personas aprenden las consecuencias que recibe la conducta de otro individuo. A través de la capacidad previsiva, las personas planean su conducta futura y predicen las consecuencias de su comportamiento. Mediante la capacidad autorreguladora las personas deciden si realizan o no una determinada acción, es decir que no reaccionan de manera automática a condiciones del entorno. Finalmente, la capacidad autorreflexiva implica que las personas tienen la capacidad de autoconocerse, reflexionar sobre sus experiencias y modificar sus pensamientos.

La segunda modificación que hacen Castañeda y Pérez (2005) al modelo de Crossan et al., (1999) es la inclusión de los subprocesos que regulan el aprendizaje formulados por Bandura (1986), que en sentido estricto están planteados para explicar el aprendizaje por observación; no obstante, Castañeda y Pérez (2005) consideraron que eran válidos para explicar otros aprendizajes de tipo consciente como el aprendizaje que se logra a través de la experiencia directa y por instrucciones.

Más allá de lo anterior, Castañeda y Pérez (2005) proponen una variación de la presentación gráfica del modelo que visibiliza el proceso de socialización, responsable de gran parte del aprendizaje grupal.

d. Propuesta de mejoramiento del Modelo de Crossan, Lane y White presentada por Castañeda y Fernández (2007)

Una propuesta adicional de mejoramiento del modelo original de Crossan et al., (1999) consistió en enriquecer el componente de aprendizaje grupal (ver Figura 4). Específicamente,

se propuso incluir “conversación” como mecanismo de aprendizaje grupal consciente, el cual es mucho más amplio que la “interpretación”, la cual está basada únicamente en la “intuición”.

Sumado a lo anterior, se adiciona como mecanismo de aprendizaje grupal el “modelamiento social”. Autores como Harris (1995) y Bandura (1982) plantean la importancia del modelamiento y la observación en el aprendizaje grupal. Los grupos aprenden tanto acciones como juicios e ideas mediante la observación de modelos. Como lo describe Bandura (2000), mediante el modelamiento se aprenden las reglas para enfrentar diferentes situaciones, no solamente la respuesta ante una situación específica.

e. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1999)

Desde una perspectiva diferente, el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999), quizás el más conocido a nivel mundial, integra la clasificación de conocimiento realizada por el filósofo Polanyi (1958) —es decir conocimiento tácito y conocimiento explícito— con el concepto de conversión de conocimiento. A continuación se presentan brevemente:

- *Conocimiento explícito*: es el conocimiento que se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales y expresiones matemáticas; el conocimiento explícito puede ser procesado por una computadora, transmitido electrónicamente o documentarse en físico, por ejemplo en manuales o cartillas.

- *Conocimiento tácito*: es un conocimiento con el que cuenta una persona, difícil de enunciar mediante el lenguaje, ya que se refiere a lo aprendido mediante la experiencia personal e involucra factores intangibles como creencias, puntos de vista y valores. Para convertirlo en explícito es necesario el uso del lenguaje. El conocimiento tácito consta de dos dimensiones: la dimensión técnica, llamada por algunos el *know how* —saber hacer llevado a una tarea— y la dimensión cognoscitiva, que incluye modelos mentales, creencias y actitudes sobre el conocimiento particular.

El segundo componente del modelo es la conversión de conocimiento. Partiendo de los dos tipos de conocimiento se pueden lograr cuatro formas de conversión: de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito. A continuación se describen:

Socialización: es la conversión de conocimiento tácito a tácito. Este mecanismo consiste en el aprendizaje que ocurre entre por lo menos dos personas, a través de herramientas como la observación, la imitación, el diálogo y la práctica. Es factible que dialogando u observando a

alguien hacer algo lo aprendamos, aunque todavía no estemos en la capacidad de explicar el aprendizaje paso a paso a otras personas. Es decir, el conocimiento es tácito.

Exteriorización: es la conversión de conocimiento tácito en explícito. Es la enunciación en pasos, párrafos, gráficas o artefactos del conocimiento que era tácito. Algunas herramientas son el análisis, la síntesis, el uso de metáforas, analogías y modelos. Si por ejemplo se logra identificar y explicitar el conocimiento que hace la diferencia entre un trabajador excepcional y uno por debajo del promedio, mediante el diálogo y la discusión, el conocimiento tácito del trabajador ahora puede ser un conocimiento explícito que haga parte por ejemplo de un manual.

Combinación: es la conversión de conocimiento explícito en explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Los mecanismos utilizados más frecuentes son reuniones, documentos, conversaciones y la reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo y categorizando el conocimiento explícito. También se hace combinación cuando logramos nuevo conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito disponible. A manera de ejemplo, si tomamos un conocimiento explícito como la política salarial y otro conocimiento explícito como el presupuesto de la organización, es posible que tengamos un nuevo conocimiento explícito llamado el plan de incentivos laborales.

Interiorización: es la conversión de conocimiento explícito en tácito. Este proceso implica que el conocimiento que hace parte de la organización ahora sea parte del trabajador. Como la persona se pronuncia sobre el conocimiento adquirido, por ejemplo mediante una actitud favorable o desfavorable, el conocimiento se convierte en tácito. Este proceso de conversión es posible mediante herramientas como conferencias, narrativas, experimentación y práctica, entre otras. El ejemplo más conocido de interiorización en las organizaciones es la inducción.

Bloqueos para el aprendizaje organizacional

Existen diferentes perspectivas para abordar el tema. En este capítulo, por un lado, se resumirán las posturas de Ulrich, Nason y Glinow (1999), y, por otro, las de Peter Senge (1992).

Para Yeung et al., (1999) existen cuatro incapacidades para generar conocimiento: ceguera, candidez, homogeneidad y acoplamiento estrecho. La ceguera es la incapacidad de las organizaciones para identificar problemas y oportunidades del entorno, en relación con un

tema particular, lo que hace que no se manifieste el aprendizaje. La candidez consiste en la aplicación de soluciones simples o reglas tradicionales a problemas complejos; dar respuestas fáciles a problemas difíciles. En este caso, el conocimiento generado es superficial, irrelevante y frecuentemente erróneo. La homogeneidad es el uso de una perspectiva o fuente de información única en el abordaje de problemas complejos. A diferencia de la candidez que trata de la calidad del análisis, la homogeneidad se refiere a la cantidad y a la variedad de la información. Los avances científicos y tecnológicos, así como la complejidad de los problemas y la velocidad de los cambios, exigen abordajes heterogéneos –interdisciplinarios–. Por último, el acoplamiento estrecho se relaciona con estructuras jerárquicas rígidas, toma de decisiones centralizadas y reglas o procedimientos extremadamente formales que restringen la creatividad. Cuando esto ocurre, el conocimiento de un individuo o grupo difícilmente logra llegar al nivel de institucionalización y, por lo tanto, existe un bloqueo para generar conocimiento.

Yeung et al., (1999), adicionalmente sustentan que las organizaciones presentan dificultades para aplicar el conocimiento con el que ya cuentan. Los autores presentan tres tipos de bloqueos: parálisis, aprendizaje supersticioso y difusión deficiente. Parálisis organizacional es la incapacidad para implementar conocimiento nuevo debido a temores sobre sus implicaciones, a un sobreanálisis –múltiples conceptos técnicos– o dificultad en la toma de decisiones. El aprendizaje supersticioso consiste en la mala interpretación del significado del conocimiento generado, ya sea porque se usan pocos datos o porque se relaciona con mitos o preconcepciones. Es decir, se pretende que un conocimiento creado o adquirido para un tema o área se pueda aplicar a otro. Por último, la difusión deficiente consiste en la incapacidad institucional de comunicar y facilitar la interiorización de nuevas rutinas, políticas, procedimientos, mapas conceptuales, normas y nuevos desarrollos.

Desde otra perspectiva, Senge (1992) plantea siete problemas de las organizaciones para aprender: yo soy mi puesto, el enemigo externo, la ilusión de hacerse a cargo, la fijación en los hechos, la parábola de la rana hervida, la ilusión de que se aprende con la experiencia y el mito del equipo administrativo. El caso “yo soy mi puesto” ocurre cuando las personas se centran únicamente en sus responsabilidades, pierden la noción de globalidad, es decir de la relación entre lo que ellas hacen, lo que hacen los demás y lo que hace la organización. “El enemigo externo” consiste en culpar de lo que sale mal a otra persona o a un factor externo; puede ser consecuencia de una perspectiva limitada de lo que las otras personas hacen. “La ilusión de hacerse cargo” es una manera reactiva de actuar, disfrazada de proactividad, que consiste en tomar el liderazgo para afrontar problemas difíciles. “La fijación en los hechos” es creer que la vida es una serie de hechos, cada uno con una causa obvia; el aprendizaje

generativo, dice Senge (1992), no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos.

“La parábola de la rana hervida” es una bella ilustración cuya lección principal es que los seres humanos estamos preparados para percibir grandes cambios, pero tenemos dificultades para percibir microcambios. Desafortunadamente, esos microcambios no observados pueden llevar a una organización a su muerte. Cuando a una rana en un recipiente con agua se le eleva la temperatura de una forma muy gradual, su sistema sensorial no percibe los cambios y en un determinado momento estará hervida sin haber reaccionado a tiempo.

Respecto a “la ilusión de que se aprende con la experiencia”, plantea Senge (1992) que un dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones es que se aprende mejor de la experiencia; sin embargo, frecuentemente no se experimentan directamente las consecuencias de muchas acciones. “En el mito del equipo administrado” los grupos de trabajo pasan mucho tiempo juntos y evitan todo aquello que afecte su criterio e imagen a través de la aparente coherencia entre sus miembros y el dominio colectivo de los temas; la consecuencia negativa es que estos equipos limitan su acceso a nuevos aprendizajes que se originan fuera del grupo.

Conclusiones

En este capítulo se han presentado las perspectivas predominantes en aprendizaje organizacional, las diferencias con el aprendizaje individual, su relación con la capacitación institucional, dos de los modelos predominantes en la literatura académica y finalmente algunos bloqueos identificados.

Históricamente, el aprendizaje organizacional ha sido un campo desarrollado principalmente por ingenieros y administradores y en el que la participación de los psicólogos organizacionales ha sido incipiente. El reto, por lo tanto, para profesionales de la Psicología es participar más activamente, especialmente en el estudio del aprendizaje individual y colectivo en ambientes organizacionales, así como en la explicación de cómo las variables psicológicas intervienen en la facilitación o bloqueo de aprendizajes individuales y colectivos en entornos institucionales.

En particular, los psicólogos organizacionales, mediante el aprendizaje organizacional, tienen la oportunidad de ligar desarrollos individuales basados en aprendizaje, con el logro de objetivos organizacionales. En la medida en que esto sea posible, el rol del psicólogo

cambiará desde el actual, apoyo a la administración, hasta un rol estratégico de asesor de la alta dirección que exponga cómo a partir del talento humano se logran los objetivos organizacionales.

Referencias

- Amponsen, H. (1991). *Organizational learning through internal systems, strategic alliances and networks*. Doctoral thesis, Queen's University at Kingston, Canada.
- Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio*. Tesis doctoral, Universidad de Deusto, España.
- Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational learning: a theory in action perspective*. Reading, M. A.: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. En: Locke, E. (Ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, (120-136). Oxford: Blackwell.
- Brown, J. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2, (1), 40-57.
- Cangelosi, V. & Dill, W. (1965). Organizational learning: observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10, 2, 175-203.
- Castañeda, D. (2002a). Capacitación o aprendizaje organizacional. Extraído desde <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/aprenorg.htm>.
- Castañeda, D. (2002b). *Variables del capital humano asociadas a la gestión del conocimiento: el papel de la percepción*. Asociación Internacional Para la Gestión del Conocimiento. Extraído desde <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/varcap-humgecon.htm>.
- Castañeda, D. & Fernández, M. (2007). From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5, 363-372.
- Castañeda, D. & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?. Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 1-15.

- Choo, Ch. (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford University Press.
- Crossan, M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087 - 1105.
- Crossan, M. M., Lane, H.W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institutionalization. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- De Geus, A. (1998). *La empresa viviente*. Buenos Aires: Granica.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning. A review of some literatures. *Organization Studies*, 14, (3), 375-394.
- Duncan, R. & Weiss, A. (1979). Organizational learning: implications for organizational design. En: Straw, B. & Cummings, L. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (Ed.). (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Bodmin: Blackwell Publishing.
- Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. En: *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review. Bilbao: Deusto.
- Harris, J. (1995). ¿Where is the child's environment?. A group socialization theory of development. *Psychological Review*, 102, 458 - 489.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organization Science*, 2, (1), 88-115.
- Kim, D. (1993). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning*, Doctoral thesis, MIT.
- Kleysen, R. F. & Dyck, B. (2001). *Cumulating knowledge: an elaboration and extension of Crossan, Lane and White's framework for organizational learning, best paper proceedings*. 4th international conference for organizational learning and knowledge management, London, Ontario.

- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- March, J. & Olsen J. (1976). Organizational learning and the ambiguity of the past. En: *Ambiguity and Choice in Organizations*, (54-68). Bergen: J.P. Eds.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Mayo, A. & Lank, E. (1994). *The power of learning*. London: Institute of Personnel and Development.
- McGill, M., Slocum, J. & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 5 - 17.
- Nevis, E., DiBella, A. & Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, 73 - 85.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México, D. F.: Oxford University Press.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1991). *The learning company*. London: McGraw Hill.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20, 7-28.
- Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2, 125-134.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. México: Addison-Wesley.
- Tissen, R., Andriessen, D. & Deprez, F. (2000). *El valor del conocimiento*. Madrid: Financial Times - Prentice Hall.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason S. & Glinow, A. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. México: Oxford.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13 (Special Issue), 61 - 74.

Figura 1: Modelo Crossan, Lane y White (1999) de Aprendizaje Organizacional

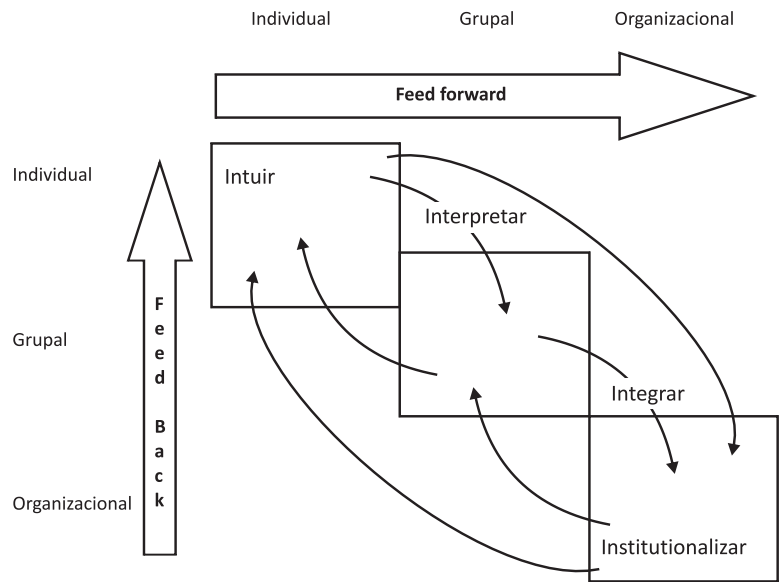


Figura 2: Modelo Zietsma, Winn, Branzei y Vertinski (2002) de Aprendizaje Organizacional

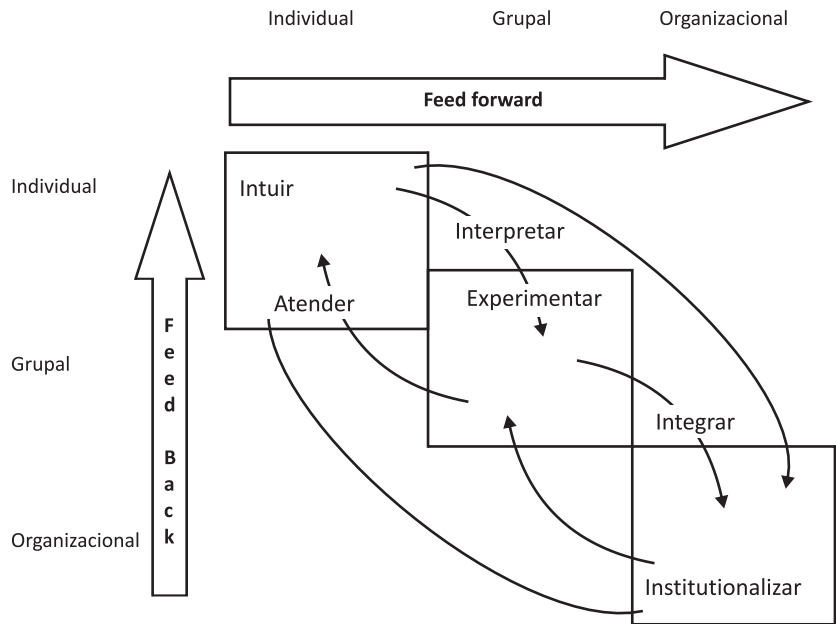


Figura 3. Modelo Castañeda y Pérez (2005) de Aprendizaje Organizacional. Basado en el Modelo Crossan Lane White y la Teoría Cognoscitiva Social de Bandura.

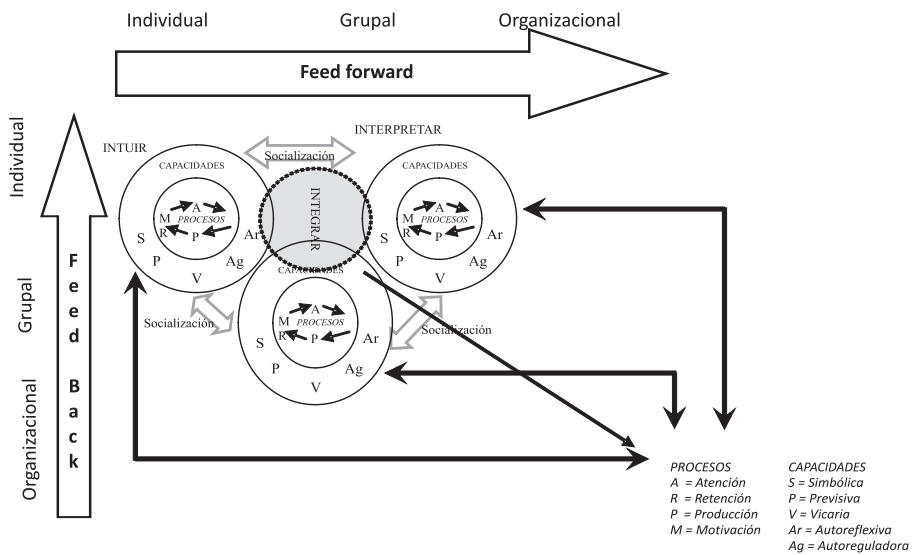
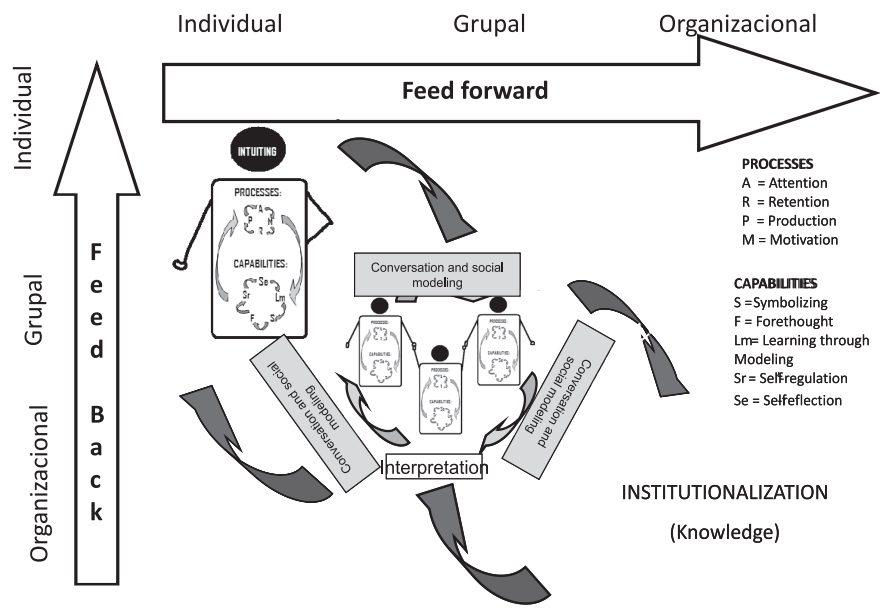


Figura 4. Modelo Castañeda y Fernández (2007) de Aprendizaje Organizacional. Basado en el Modelo Crossan Lane White y la Teoría Cognoscitiva Social de Bandura.



Álvaro Enríquez Martínez

Correo electrónico: aenriquez@univalle.edu.co

Profesional en Consejería Psicológica de la Universidad del Valle. Magister en Psicología de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Cursa actualmente el Doctorado en Psicología de la Universidad de Sao Paulo, Brasil. Profesor, investigador y consultor organizacional con producción de textos universitarios relacionados con la Psicología organizacional. Ha publicado artículos e investigaciones sobre procesos gerenciales y desarrollo de competencias. Se ha desempeñado como Director del Instituto de Psicología y Vicerrector de Bienestar Universitario de la Universidad del Valle, y como profesor titular del Instituto de Psicología en el área de Psicología organizacional y del Trabajo.

Capítulo 9

Los aportes multidisciplinarios y los conceptos básicos para la comprensión de la gestión del conocimiento*

Álvaro Enríquez Martínez
Universidad del Valle, Cali, Colombia

Introducción

Este capítulo se propone presentar una visión panorámica de lo que en la actualidad se conoce como generación del conocimiento en las organizaciones que se interesan por la gestión del conocimiento. Dado que la temática no posee una visión uni-disciplinaria sino que involucra diferentes ramas del saber, se han identificado algunos de los aportes de mayor significación para cumplir con el objetivo de presentar una visión amplia pero comprensiva sobre el asunto.

Se inicia con una presentación de los elementos básicos provenientes de la Economía, la Filosofía, la Sociología y la Psicología, que permiten comprender lo que hoy se conoce como gestión del conocimiento. Posteriormente, la segunda parte introduce los elementos clásicos

* Reconocimiento por la colaboración a Fernando Moreno. Estudiante de la Maestría en Psicología, Universidad del Valle.

sobre gestión del conocimiento en las organizaciones. La presentación se cierra aportando los elementos básicos sobre innovación, que es el corolario obligatorio de la gestión y generación del conocimiento.

El conocimiento, disciplinas aportantes

En la actualidad, la interactividad y la multidisciplinariedad, más que condiciones necesarias, forman parte del funcionamiento rutinario de las organizaciones. Aspectos tales como la tecnología de la comunicación, el manejo de la información, las competencias organizacionales y el aprendizaje organizacional forman parte del conjunto de modelos, conocimientos y aplicaciones para hacer las organizaciones más competitivas. La conformación de estos modelos toma de diferentes fuentes las informaciones y conocimientos necesarios para elaborar sus propuestas. El modelo de generación de conocimiento no es extraño a estas condiciones, en su conformación y en sus raíces se conjugan variadas disciplinas del saber, cada una con sus aportes particulares y específicos.

En consonancia con lo anterior, es posible realizar una selección de los aportantes de mayor peso en la conformación de lo que hoy se conoce como gestión del conocimiento. Las escogencias son explicable en el sentido de lo que cada una de ellas ha contribuido en las organizaciones, las cuales acogen el uso y la generación del conocimiento como un aporte indispensable. De allí que comprender el papel del conocimiento, en el contexto de la Economía globalizada en el que funciona, es un ejercicio de ubicación. Desde la edad antigua de la civilización, los filósofos han dedicado un esfuerzo considerable a encontrar la respuesta a la pregunta: ¿qué es el conocimiento? Tal vez en el presente se cuente con elementos que permitan una mayor comprensión sobre este crucial asunto, lo que hace indispensable su citación para comprender las implicaciones que estos conceptos tienen para el ser humano, para las ciencias y para las organizaciones. De igual manera, la Sociología permite entender en una perspectiva cronológica y comprensiva la forma como la sociedad y los medios productivos se han relacionado con el conocimiento y entender las continuidades y rupturas en su desenvolvimiento histórico. Finalmente, la Psicología permite observar cómo se elabora el conocimiento en el proceso de configuración psicológica y cognitiva del ser humano, así como su inserción en lo social, lo que abre un panorama investigativo propicio para entender la generación del conocimiento y la creatividad. De allí que estos cuatro aportes de disciplinas participantes y confluyentes en la gestión y generación del conocimiento se hayan seleccionado para desarrollar esta parte introductoria.

Economías basadas en el conocimiento

Desde el inicio del capitalismo industrial, se considera el conocimiento como una necesidad para el cambio tecnológico. En el presente, con el aumento de productividad y la consecuente búsqueda de nuevos productos a ofrecer que impulsa la aceleración del progreso tecnológico y la expansión de las tecnologías de información y comunicación (TIC), se ha reactivado el interés por el papel del conocimiento en las organizaciones.

Machlup (1962), a partir de la recolección de datos y evidencia empírica sobre teoría económica, realiza una amplia discusión en la cual concluye que los cambios en las sociedades industrializadas se soportan en el peso de sectores que de forma intensiva producen conocimiento y desarrollan la economía. Se debe a él mismo el haber acuñado el término de Economías Basadas en el Conocimiento (EBC).

En las EBC, la importancia de los recursos humanos está en su contribución para la producción de conocimientos aplicables en los sectores de actividad económica; es decir, en la generación de productos de alta tecnología, en economías de países desarrollados, así como en la innovación de aspectos financieros, comunicaciones, productos y servicios, que en último término mejoran la competitividad de la organización, la región y el país. Se define entonces que una EBC considera la relevancia que asume el conocimiento como recurso y la capacidad hacer procesos de conocimiento en individuos, organizaciones, países, en un contexto caracterizado por cambios rápidos de mercado, tecnologías, formatos organizacionales y la capacidad de gestionar y generar innovaciones como condición de competitividad.

El punto de partida para ser una economía basada en conocimiento es tener acceso a la información y poder desarrollar competencias que aplicando la capacidad de aprender transformen lo aprendido; de ese modo, el aprendizaje es importante tanto para adaptarse a las situaciones cambiantes de los mercados y las tecnologías como para generar innovaciones en productos, procesos y formas organizacionales. Se desprende que el conocimiento es el principal recurso y el aprendizaje su proceso principal.

Entre los autores que presentan propuestas para comprender el papel de la información y del conocimiento en la economía se encuentran Machlup (1962), Simon (1971) y Porat y Rubin (1977), por sus trabajos en la sociedad americana de los años setenta. También se destaca Schumpeter (1997), quien diferenció entre conocimiento e información al identificarlos como relacionados pero no sinónimos, y subrayó así mismo la existencia de diferentes clases de conocimientos –tácitos y codificados– y su adquisición y transferencia. Otro de sus aportes en el sentido económico fue señalar la importancia de la generación y

diseminación de nuevos conocimientos en el sistema productivo, indicando que este proceso conduce a la innovación, factor clave para el desarrollo. También señaló la relación estrecha entre crecimiento económico y los cambios que ocurren con la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas y organizacionales.

La importancia de las personas que trabajan en las organizaciones que hacen parte de unas EBC es que para poder implementar las respectivas economías se necesitan científicos, investigadores y especialistas que se han llamado trabajadores del conocimiento. Esto indica de forma directa que se debe invertir en educación y entrenamiento de la fuerza de trabajo, y debido a que las altas tasas de innovaciones y las nuevas tecnologías implican esfuerzos e inversiones en investigación y desarrollo, es necesario contar con trabajadores mejor capacitados para responder a esta demanda, en el sentido de contar con mejores niveles de educación. Los programas, redes de comunicación, equipos y tecnología, pueden presentar bajos rendimientos si no cuentan con personas que no sólo los empleen sino que sean capaces de mejorarlos; es decir, de producir conocimiento e innovación.

Lo que se avizora hacia el futuro en pro de una mayor competitividad basada en innovación son trabajadores con mejores niveles de formación y cualificaciones, para que los esfuerzos de capacitación sean de mayor impacto, dado que las organizaciones intensivas en conocimiento serán las que marquen la pauta en el futuro cercano.

El conocimiento, sus orígenes conceptuales y temporales

Si bien hay un reconocimiento mundial a la obra de Nonaka y Takeuchi (1995; 1999), y Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), sobre lo que hoy se denomina gestión del conocimiento en las organizaciones, la lectura de estos autores indica que recurrieron a la Filosofía, en particular al filósofo Michel Polanyi (1966), quien proporciona la base conceptual sobre la cual se puede plantear el desafío de generar conocimiento en las organizaciones.

Surge entonces la pregunta pertinente: ¿qué es el conocimiento? Y la continuación de la misma: ¿lo que hoy se considera como conocimiento es una comprensión actual o qué comprensión se tenía anteriormente sobre el conocimiento? En cuanto al primer interrogante, la Filosofía aporta algunas definiciones básicas sobre el conocimiento; mientras que el segundo interrogante es contemplado por la Sociología, la cual presenta elementos que permiten comprender, desde el pasado hasta la actualidad, la evolución e importancia social del mismo concepto.

La preocupación por el conocimiento se manifiesta desde los primeros filósofos griegos, quienes no indagaban sobre el conocimiento en sí, sino sobre lo que el ser racional puede conocer del Ser. Se trata más bien de una ontología: un saber sobre el Ser. Esto no quiere decir que no había una preocupación por el conocimiento, sino que el centro de la indagación filosófica se situaba en otros asuntos, como la relación entre el Ser y su característica de racionalidad, para poder conocer el mundo en el que se vive.

Cuando se acercaron a este problema, la ruta de acceso de los filósofos griegos fue preguntarse sobre lo “verdadero”. Si se adopta el pensamiento y la percepción como aspectos fundamentales para afrontar la realidad: ¿cuál es la relación entre estos?, ¿posee el ser humano una captación de las cosas como son en sí o como parecen que son, es decir, como se perciben y piensan? Esto llevó a los socráticos a sostener un planteamiento central: la realidad es subjetiva y el conocimiento es una “opinión” sobre la realidad. Es allí que el lenguaje cobra importancia como vehículo de relación interpersonal que sirve para persuadir, intercambiar, acordar, y adquiere por tanto una importancia similar a la de la percepción o el pensamiento; el lenguaje es el que permite intercambiar opiniones sobre la realidad.

Sócrates propone que se debe pasar de la opinión al “concepto”, el cual es alcanzable por el ejercicio riguroso del pensamiento, al retirar las ilusiones causadas por los sentidos y las palabras. Es posible, más aún, establecer de parte de los filósofos griegos una serie de principios generales del conocimiento verdadero, que están en la base de lo que hoy se considera como “conocimiento” y su producción. Hay formas de conocimiento, de acuerdo al tipo de fuentes que lo originan: sensación, percepción, imaginación, memoria, lenguaje, raciocinio e intuición intelectual. Con ello se concluye que es necesario:

- Diferenciar entre el conocimiento obtenido por medio de lo sensible o lo intelectual.
- Reconocer el lenguaje como medio para establecer un conocimiento.
- Diferenciar entre una opinión y un saber.
- Diferenciar entre la apariencia y la esencia.
- Reconocer la definición de los principios del pensamiento verdadero, la forma del conocimiento verdadero y los procedimientos para alcanzar el conocimiento verdadero.
- Establecer la distinción entre los campos del conocimiento verdadero: teórico, práctico y técnico.

A partir del siglo XVII se cita que la teoría del conocimiento es una parte específica de la Filosofía, al admitir que el cristianismo, con la imposición de la Fe, el Alma y la Voluntad, introduce en los filósofos la necesidad de esclarecer la relación con el conocimiento tal y como se propuso en la Filosofía griega. Esta etapa del pensamiento filosófico se centró en la separación entre fe y razón, al considerar que cada una de ellas está relacionada con conocimientos diferentes. Así mismo, otro aspecto de importancia fue la explicación de cómo el pensamiento y la razón pueden, por su fortaleza, controlar la voluntad para evitar el error. De esta manera, el asunto del conocimiento se tornó crucial en la filosofía y se instauró una premisa capital: “si hay capacidad humana para conocer, entonces hay que estudiar al sujeto que conoce”; por tanto, la teoría del conocimiento toma como objeto de trabajo la relación entre el pensamiento y las cosas, la conciencia y la realidad. Se propone entonces que el sujeto es el objeto del conocimiento.

Locke (1996), considerado como el iniciador de la teoría del conocimiento, propone analizar las formas de conocimiento que posee el ser humano y el origen de las ideas y discursos para relacionar el sujeto cognoscente con los objetos que puede conocer. Propone además que el conocimiento se da por grados, desde la sensación hasta las ideas propias del pensamiento. Desde este punto de vista, el entendimiento humano es el objeto de la investigación filosófica; así se desarrolla la teoría del conocimiento.

La teoría del conocimiento parte de un presupuesto fundamental: el ser humano es un ser racional consciente. Consciente, según Locke (1996), quiere decir que tiene la capacidad para conocer, para saber que conoce y para darse cuenta de que sabe que conoce; es decir, es capaz de reflexionar con el entendimiento. Poseer esta conciencia reflexiva hace al ser humano “sujeto de conocimiento”, con capacidad para analizar, sintetizar, representar, significar, y así poder explicar, describir la realidad y los otros componentes de la vida consciente. Esta capacidad del conocimiento es válida para todos los seres humanos e indica que estos poseen estructuras y organizaciones que le permiten acceder y reflexionar sobre el conocimiento de manera genérica.

La conciencia activa y reflexiva permite reconocer la diferencia entre lo interno y lo externo, entre uno mismo y los otros. Por estas condiciones la conciencia realiza actos: percibir, recordar, imaginar, hablar, reflexionar, pensar. Así pues, el sujeto de conocimiento sería aquel que reflexiona sobre las relaciones entre los actos y las significaciones y llega a conocer la estructura formada por ellos, con lo cual se abren posibilidades para conocer la percepción, la memoria, el lenguaje y el pensamiento.

En la actualidad, los filósofos presentan un interesante aporte con la categoría de conocimiento tácito que ha tenido un impacto relevante en la generación del conocimiento en las organizaciones. La categoría de conocimiento tácito tiene relación con la Filosofía de la ciencia, la Ciencia cognitiva y la Lingüística. El concepto de conocimiento tácito está involucrado en el problema de la naturaleza del conocimiento tanto en la parte filosófica como en la elucidación del proceso psicológico, al estar relacionado con el aprendizaje, la memoria y el problema de la adquisición del lenguaje.

Un filósofo destacado en el tema del conocimiento tácito es Michael Polanyi (citado por González, 2004), quien plantea dos afirmaciones que cuestionan el análisis en el modelo del conocimiento científico que se conoce en la actualidad. Su tesis, dicha de forma sucinta, es que no se puede explicar de forma completa y adecuada el conocimiento, en particular la generación del mismo, si no se tiene en cuenta lo fundamental que está en el proceso, que es la presencia de procesos implícitos de tipo cognitivo en el sujeto. Polanyi afirma que “Conocemos más de lo que podemos decir” en el sentido de que el conocimiento tácito está depositado, por así decirlo, en la mente de las personas; la más audaz de las propuestas de este autor es que: “Todo conocimiento o es tácito o está arraigado en conocimiento tácito” (Polanyi, citado por González, 2004, p. 75).

Cabe entonces interpretar la noción de conocimiento tácito de dos formas: la primera es que un conocimiento tácito puede dejar de serlo, y es en ese sentido que se utiliza en la propuesta de generación del conocimiento en los ámbitos organizacionales; la segunda es que habría en el principio del pensamiento un conocimiento tácito, lo cual crea importantes preguntas a la rama de la Psicología cognitiva y a la Filosofía de la mente. La importancia de la primera proposición es establecer la relación entre conocimiento tácito y los procesos de generación del conocimiento —especialmente de conocimiento innovativo— incluyendo las reglas que indican cómo pasar del conocimiento tácito al conocimiento teórico ya declarado. Para los fines del capítulo, cabe remitirse a la siguiente Tabla, que caracteriza a modo de paralelo el conocimiento no tácito y el conocimiento tácito.

Tabla 1. *Caracterización del conocimiento no tácito y el conocimiento tácito*

CONOCIMIENTO NO TÁCITO	CONOCIMIENTO TÁCITO
Es explícito	Es implícito
Es conciente o accesible a la conciencia	Es inconsciente o inaccesible a la conciencia
Es teórico	Es no teórico
Es formalizable	Es no formalizable
Es declarativo	Orientado a lo procedimental
Tiene contenido conceptual	Sin contenido conceptual

Peter Burke, en su texto clásico *Una historia social del conocimiento* (2002), afirma que, según los sociólogos se vive en una sociedad del conocimiento, mientras que los economistas proponen que se vive en una economía del conocimiento; ambas tendencias están marcadas por una expansión de ocupaciones productoras o diseminadoras del conocimiento. La Filosofía, por su parte, tiene un cuestionamiento, tal vez más radical que en el pasado, a la conceptualización del conocimiento. El acuerdo entre filósofos, sociólogos y economistas determina que la actualidad está definida en gran parte por la relación con el conocimiento.

Sin embargo, hay que aclarar que esta no es la época del descubrimiento del conocimiento, sino de interrogar la relación que los gobiernos, los géneros, las clases sociales y toda la sociedad ha tenido y tiene con el conocimiento. A este respecto, Burke (2002) ubica a inicios de siglo XX la Sociología del conocimiento en tres países, al señalar problemas en relación con el conocimiento afrontados de forma diferente en cada uno de ellos. En Francia, Comte plantea una historia social del conocimiento; en Alemania, Durkheim estudia las representaciones o mentalidades colectivas; y en Estados Unidos, Veblen se interesa en la Sociología de la verdad. Este inicio prometedor tuvo un receso, una interrupción externa proveniente de la Antropología, Historia de la ciencia y Filosofía, a partir de la obra de autores como Levy-Strauss (1993), Khun (1975) y Foucault (1991), respectivamente.

Levy-Strauss (1993) revitalizó el debate “naturaleza” y “cultura”, esta vez en la contraposición entre lo que llamó “pensamiento silvestre” y abstracto; por otra parte, propuso el análisis simbólico de los fenómenos culturales. Foucault (1991) analizó espacios de conocimiento como clínicas y escuelas —desde el micronivel de la familia hasta el macronivel del Estado—, discutiendo la relación entre conocimiento y poder. Kuhn (1975), por su parte, propuso

que la revolución científica se produce cuando un paradigma científico es insatisfactorio, lo que produce la propuesta de un nuevo paradigma que lo reemplaza hasta que es a su vez reemplazado por otro; señala que el conocimiento tiene la característica de ser revolucionario, pues asume el paradigma del cambio no sólo como una variable del proceso de evolución.

En la actualidad, la Sociología del conocimiento tiene ciertas características a resaltar: 1. Se ha pasado de un énfasis de adquisición y transmisión del conocimiento a su “construcción” o “producción” como resultado de la influencia estructuralista de Levy-Strauss (1993); 2. Hay un menor énfasis sobre la estructura social y más sobre los individuos, sobre el lenguaje y las prácticas conexas como la experimentación. Igualmente, se considera que prácticas no verbales tales como construir, curar y cultivar, hacen parte de una definición de conocimiento; 3. Quienes detentan el conocimiento no son sólo los especialistas, hay grupos mayores y más variados, por tanto los conocimientos prácticos, locales y cotidianos son válidos; 4. Hay un interés muy marcado por parte de la microsociología hacia el estudio de los microespacios donde actúan los grupos y la vida interactiva de grupos pequeños, de redes o “comunidades epistemológicas” que son vistas como las unidades fundamentales en donde se construye el conocimiento; 5. Hoy en día los estudios sobre el conocimiento abarcan desde enunciaciones como “las formas de pensar de...” hasta espacios geográficos como “el modo de pensar oriental...”.

En este sentido, el conocimiento no es sólo un asunto relativo a ciertas élites intelectuales, sino que es también un asunto de lo cotidiano y hasta perteneciente a lo local, de allí que se puedan extrapolar numerosas categorías de quienes detentan ciertos conocimientos que se pueden clasificar por profesiones o por usos. Lo más notable en lo citado por Burke (2002), consiste en dos afirmaciones interrelacionadas. En la primera declara que las llamadas revoluciones intelectuales –Renacimiento, Revolución científica, Iluminismo– “no fueron más que el surgimiento a la luz del día y especialmente por medio de la palabra impresa de ciertos tipos de conocimiento popular o práctico con la consecuente legitimación por ciertas instituciones académicas” (p. 115). En términos de generación de conocimiento, se podría decir que esta afirmación indica la aparición de un conocimiento tácito convertido en explícito en las memorias de una colectividad. La segunda afirmación importante está relacionada con la interacción de académicos y artesanos que tiene el objetivo de llevar a la escritura tratados sobre diferentes asuntos para así conservar un saber e iniciar la tradición académica sobre la base escrita. De esta manera, el conocimiento se ha puesto a disposición del público cuando los poseedores de él interactúan con quienes pueden esclarecerlo para construir memoria.

En esta introducción es pertinente mencionar los numerosos aspectos con los cuales la Psicología, en especial la cognición, ha contribuido con el tema del conocimiento, en el sentido disciplinar de proponer explicaciones teóricas de cómo el conocimiento se instaura en el ser humano. En particular, Vygotsky ha realizado una serie de aportes que son iluminadores en este asunto. No es, de ninguna manera, el único, pero su forma de abordar y plantear el desarrollo del conocimiento en el niño y su desarrollo con la cultura y en los procesos educativos, bajo la forma de aprendizaje, son de una contribución valiosa y esclarecedora. Por tanto, se tratará de presentar los aspectos más destacados y de mayor pertinencia que este autor propone.

El planteamiento de Vygotsky, (citado por Gutiérrez, 2005), consiste en afirmar que el desarrollo individual es inseparable, tanto del contexto sociocultural en que tiene lugar, como de los procesos de aprendizaje que lo condicionan y configuran. El autor propone que el niño se va apropiando de los conocimientos, metas, actividades culturales, tanto de pensamiento como de conducta, que contiene la sociedad donde vive; el niño internaliza ese entramado socio-cultural en una clara dirección de formación conocida como “de afuera hacia adentro” (Gutiérrez, 2005). Se trata de un proceso de aprendizaje de tipo social en el que el niño y las personas que conforman esa sociedad interactúan para facilitar las adquisiciones de esa cultura.

La cognición tiene así sus raíces en lo biológico, por el desarrollo del cerebro y del sistema nervioso, pero ciertos desarrollos no se dan por maduración cerebral sino que dependen de experiencias culturales significativas; entendido de esta manera, el desarrollo no está predeterminado, sino que depende de los particulares contextos culturales y de las interacciones sociales. Esto implica que según la postura Vygostkiana el desarrollo de la cognición es un proceso de convertir las “mediaciones externas”, lo que proviene de otros y lo que está regularizado externamente, en “medios de actividad interna”, en un proceso de internalización que se constituye en la base del proceso de desarrollo intelectual, pasando de lo interpersonal a lo intrapersonal. Internalizar es “la reconstrucción interna de una operación externa” (Gutiérrez, 2005, p. 203).

En este contexto, el lenguaje es tomado como el recurso cognitivo y comunicativo de base, y es a través de él y por medio de la internalización que se constituye la conciencia y la subjetividad; así, perdura en uno mismo lo social, en una construcción del sujeto y la conciencia, valiéndose del lenguaje como medio de interacción. Planteadas las cosas de esta manera, se encuentra forma de comprender dos conceptos psicológicos que tanto debate promueven en la Psicología: el aprendizaje y el desarrollo. Son dos procesos interrelacionados,

no obstante el aprendizaje sea una condición previa para el desarrollo, ya que las funciones intelectuales no se dan por sólo maduración biológica, sino de internalización de pautas sociales; el individuo se desarrolla si puede aprender con otros, con lo que el aprendizaje es el responsable de los cambios que constituyen el desarrollo.

La actividad mental es una actividad que está mediada, pues se vale de instrumentos simbólicos o signos entre los cuales está el lenguaje –al lado de las matemáticas, el arte y la escritura–, los cuales están insertos en lo social, ya que son un producto de la historia sociocultural de la humanidad, y son externos al individuo, quien en el desarrollo se debe apropiarse de ellos durante la interacción social, inicialmente como medios de comunicación, pero luego internalizados como formas reguladoras del pensamiento. Por consiguiente, la estructura y naturaleza del pensamiento es la que permite el funcionamiento humano.

Propuesto lo anterior, es pertinente plantear la siguiente pregunta: ¿cuáles son los mecanismos por los que lo sociocultural se conecta con el desarrollo cognitivo individual? Esta pregunta es clave, pues permitiría, en lo planteado por la corriente cognitiva de Vygotsky, entender la construcción de pensamiento y cómo este elabora el conocimiento. Wertsch (citado por Gutiérrez, 2005) acude a dos conceptos para ello: en primer lugar está el concepto de intersubjetividad, que hace referencia a la comprensión y conocimiento compartido sobre una situación, lo que requiere compartir unas bases comunes de comunicación. Se utiliza como ejemplo la interacción madre e hijo, en la que se describe cómo en un inicio la intersubjetividad es difícil debido a las naturales limitaciones de pensamiento y acción del niño; sin embargo, al realizarse la interacción y al participar el niño en dinámicas colectivas, se estimula su pensamiento y acción hasta llegar a la autorregulación, en la cual el lenguaje y los medios semióticos de la comunicación se desarrollan y pasan de ser una regulación externa a ser algo individual e interno.

El otro elemento conceptual requerido es el lenguaje, que se presenta como la “mediación semiótica”. Para conocer los procesos mentales superiores es necesario comprender los mecanismos que los median, en especial el “Medio Semiótico”, pues se plantea que “el análisis semiótico es el medio adecuado para investigar la conciencia humana” (Wertsch, citado por Gutiérrez, 2005, p. 205). Puesto que es en la interacción donde se han dado estos instrumentos de mediación, es necesario estudiarlos en el origen mismo de su formación. Wertsch (citado por Gutiérrez, 2005) retoma como lugar de estudio el diálogo que se produce en la interacción e identifica dos mecanismos semióticos importantes relacionados con el logro de la intersubjetividad: la perspectiva referencial y la abreviación.

La perspectiva referencial alude a los significados y conocimientos compartidos, en los que se introduce mayor información, las formas lingüísticas de referirse a la situación van variando y toman mayor elaboración, en ellas hay una mayor intersubjetividad. Estos cambios a su vez impulsan una cierta “redefinición” de la situación, lo que hace estimular las competencias del interlocutor para llevarlas a una mayor complejidad semiótica.

A diferencia de la anterior, en la abreviación sucede otro fenómeno, en la medida en que la intersubjetividad aumenta y hay tendencia a disminuir el uso de formas de comunicación detalladas y confiar más en elementos presupuestos en el discurso; es decir que se hace uso de lo ya conocido e interiorizado para conseguir brevedad, lo que permite pensar que ya no hay que recrear un largo procedimiento sino que la intrasubjetividad —o intersubjetividad con uno mismo— es mayor.

En conclusión, se puede decir que al ir precisando los procesos de la internalización hay un tránsito mayor entre lo intra y lo inter psicológico; igualmente, puede decirse que las sociedades de diferentes culturas proporcionan a sus miembros experiencias y recursos diferentes en forma intencional, tales como la educación formal, lo cual daría como resultado diferentes tipos de desarrollo intelectual. En consecuencia, la mente no puede configurarse sin una cultura, entendida esta como los instrumentos mediadores del pensamiento y la acción —sistemas simbólicos, creencias, ideologías, valores— y los mecanismos de control —normas, reglas e instrucciones— que se van incorporando en el desarrollo humano.

Generación del conocimiento en la organización

Debido a la complejidad de las relaciones laborales, es necesario reconocer que las organizaciones y el mundo del trabajo en la actualidad son influidas, quizá más que en ninguna otra época, por las tendencias y transformaciones sociales, económicas y humanas propias del desarrollo de las tecnologías de la información y de la globalización. Dar respuesta adecuada a esta influencia exige a las organizaciones renovaciones inteligentes y constantes para lograr ajustarse a los altos niveles de competitividad del mercado. Las condiciones gestadas por la interdependencia económica mundial y las presiones de actualización tecnológica y permanente innovación, acentúan la necesidad de identificar, proyectar y forjar condiciones para garantizar la competitividad organizacional en el escenario de los mercados ampliados.

La tecnología de la información que emergió en la sociedad moderna y acrecienta su importancia en la sociedad posmoderna ha cambiado el modo como se adquiere, transforma

y emplea el conocimiento. La estructura de la organización industrial, jerarquizada y basada en un sistema burocrático, se ha visto impactada por la importancia de los datos y la información, los cuales requieren un tratamiento adecuado que acarrea un propósito; de esta manera, se demanda un sistema de gestión que se convierta en conocimiento útil para la organización en la realización eficiente de sus procesos.

Se presentan a continuación las fases que han sido identificadas para conseguir la generación de conocimiento en la organización, tomando a esta como un genérico: se inicia con la creación del significado, fase indispensable para compartir conceptos y valores en la organización, seguida por la generación de conocimiento, con base en los aportes que el estudio de las organizaciones orientales brinda. Se concluye con la toma de decisiones, con lo que se alude al concepto de utilidad del conocimiento a nivel organizacional.

Creación de significado

Reflexionar sobre el problema del conocimiento en las organizaciones implica, sin duda, considerar las formas mediante las cuales se pueden crear acuerdos y entendimientos compartidos al interior de ellas, y también sobre la manera de interpretar lo que está sucediendo en lo exterior y cómo estos eventos las pueden afectar.

Si se considera el papel que juega la información en el momento actual, se puede decir que su función principal es la de proporcionar entendimiento sobre lo que está sucediendo en el contexto externo, para así reducir la ambigüedad de lo que está ocurriendo en el ambiente, con lo que se plantean preguntas como las siguientes: ¿qué está ocurriendo allá afuera?, ¿por qué está ocurriendo?, ¿qué significado tiene eso? Esta creación de significado es hecha retrospectivamente, ya que sólo se puede interpretar lo que ya ocurrió. Los hechos presentes son comparados con los acontecimientos pasados para construir un significado como paso previo a la toma de cualquier curso de acción.

Chun Wei Choo, en su libro *La organización del conocimiento* (2003) ilustra esta fase con particular claridad, al proponer que se da sentido al ambiente por medio de cuatro procesos interligados: cambio ecológico, fase de selección, retención e interpretación.

- *Cambio ecológico*: sucede cuando hay una alteración en el ambiente que suscita variaciones en los flujos de experiencia y afecta a los miembros de la organización. Se debe determinar su significado por medio de aislamiento de partes, reorganización de hechos, destacando aspectos, buscando relaciones y mezclando variables para llegar a una interpretación y un sentido del mismo.

- *Fase de selección*: propone la puesta en acto de varias estructuras de relaciones posibles sobre los datos recolectados —en forma de mapas causales— que anteriormente se revelaron como explicativos de situaciones pasadas y se sobreponen a los actuales para ofrecer una interpretación razonable de lo ocurrido. La selección extra e historia del pasado escoge un esquema razonable de interpretación para el presente.

- *Retención*: los productos interpretados son almacenados para el futuro, a manera de documento histórico, como un mapa de relaciones causales entre los acontecimientos y las acciones que puede ser recuperado y reaplicado para situaciones futuras. Cierta nivel de ambigüedad se mantiene, sin embargo, ya que los futuros son siempre diferentes en un equilibrio entre flexibilidad y estabilidad.

Con respecto a la creación de significado, Weick (1995) señala que las organizaciones deben hacer interpretaciones, ya que es un proceso que permite traducir los acontecimientos, desarrollando los modelos para entenderlos, darles significado y reunir esquemas conceptuales. Los ejecutivos, por ejemplo, deben literalmente sumergirse en el examen de conocimientos que constituyen y delimitan a la organización, intentando darle un orden a estos que permita luego pasar a una acción con acuerdos compartidos.

Llegar a una interpretación consensuada del medio ambiente que afecta a la organización permite, al disminuir la ambigüedad, generar cierto orden social al interior de la organización compuesta de individuos con valores y creencias heterogéneas. Para lograr esto, los miembros de la organización se valen de ciertos consensos cognitivos, pues según Gioia y Sims (1986): “los individuos llegan a una cierta similaridad en la manera como procesan y evalúan la información” (p. 55).

Disminuir la incertidumbre empleando esquemas para procesar la información, conlleva ambientes interpretados que permiten, con base en esos acuerdos que actúan de forma temporal, crear compromisos con acciones y decisiones a tomar.

La conversión del conocimiento

Además del acuerdo sobre qué es el conocimiento y cómo puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible, la literatura relacionada también estudia los procesos por los cuales el conocimiento es creado, desarrollado, retenido y transferido (Argote e Ingram, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995; Pisano, 1994; Szulanski, 1996). Esta segunda rama de la investigación explica algunos tipos del conocimiento y enfatiza la necesidad de entender los microprocesos

por los cuales el conocimiento es creado o adquirido, comunicado, aplicado y utilizado en las organizaciones.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), la principal razón del éxito de las empresas japonesas es su competencia en construir conocimiento organizacional. La construcción del conocimiento es obtenida cuando se reconoce la relación sinérgica entre Conocimiento Tácito (CT) y Conocimiento Explícito (CE) en una organización, ello se logra mediante procesos sociales que generan nuevos conocimientos por medio de la conversión del uno en el otro.

El CT es un conocimiento personal que es difícil de formalizar y comunicar a otros, está constituido por el conocimiento propio del sujeto, de las introspecciones e intuiciones que una persona tiene después de haber estado inmersa un largo tiempo en una actividad; lo envuelven factores intangibles como creencias personales, puntos de vista y sistemas de valor. Por el contrario, el CE es un conocimiento formalizado que es fácil de transmitir entre individuos y grupos y se especifica en códigos, reglas y manuales, entre otros. El CE que busca una organización no surge espontáneamente, debe ser cultivado a partir de lo que proporciona el CT. Las organizaciones deben aprender a convertir el CT en CE capaz de producir la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Las empresas japonesas diferencian entre CT y CE, reconociendo que el CT constituye para ellas una fuente de ventaja competitiva a diferencia de las empresas occidentales centradas en el CE. Según el “Modelo de Conversación del Conocimiento”, también llamado “la espiral del conocimiento” propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), existen cuatro maneras de convertir conocimiento:

1. Socialización, convierte el CT en CT.
2. Exteriorización, convierte el CT en CE.
3. Combinación, convierte el CE en CE.
4. Interiorización, convierte el CE en CT.

Las cuatro maneras de conversión se retroalimentan continuamente, sin olvidar que la construcción del conocimiento se inicia con personas que tienen un CT y una intuición para hacer mejor las tareas.

- *Socialización (CT en CT)*: se presenta como una conversación que surge de la interacción del conocimiento tácito entre individuos, del compartir experiencias, principalmente a través de la observación, imitación y práctica. Es un proceso por el cual se adquiere conocimiento

tácito al compartir experiencias, como por ejemplo, la forma como el aprendiz aprende el oficio de su maestro.

- *Exteriorización (CT en CE)*: proceso en el cual el CT es traducido a CE por medio de metáforas, analogías y modelos; esta fase es fundamental para crear conocimiento y ocurre en la creación del concepto de un nuevo modelo integrando la cultura organizacional. La exteriorización es provocada por el diálogo y la reflexión colectiva; por ejemplo, el concepto de automóvil de la compañía Honda “lo máximo para el hombre lo mínimo para la máquina”, hace pensar, en términos de exteriorización, en la imagen de una esfera que contiene el máximo volumen en el espacio mínimo.

- *Combinación (CE en CE)*: es el proceso en el que se construye CE reuniendo CE, involucrando diferentes conjuntos de CE controlados por individuos. Por ejemplo, en las reuniones, conversaciones por teléfono, correos, memos o información clasificada de diferentes maneras para producir más CE; también en los métodos de análisis de información, clasificación y categorización para entender los procesos de compra.

- *La interiorización (CE en CT)*: es el proceso por el cual el CE es incorporado al CT. Las experiencias aprendidas por las personas en diferentes formas de construcción del conocimiento son interiorizadas bajo la forma de mapas mentales o rutinas de trabajo; la internalización es facilitada mediante el almacenamiento de documentos o transmitida bajo la forma de historias de fácil acceso para otros.

Se podría afirmar que la organización creadora de conocimiento coloca a este en el centro de la estrategia de recursos humanos de la organización. La creación de nuevo conocimiento es, en general, una cuestión relacionada con saber aprovechar las percepciones, intuiciones y corazonadas tácitas y subjetivas de los empleados destacados, denominados “talentos”.

El nuevo conocimiento se inicia en el individuo; por lo tanto, la clave del proceso de creación está en lograr el compromiso personal y el sentido de identificación del mismo con la empresa y con su misión. Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento, esta actividad debe ser un proceso continuo y debe darse en todos los niveles de la empresa.

Los procesos de expresión e interiorización son los dos pasos fundamentales de la espiral de conocimiento, porque ambos requieren un fuerte compromiso personal del individuo, ya que están expresando su propia visión del mundo, lo que es y lo que debería ser. Cuando un individuo crea un nuevo conocimiento, se está reinventando a sí mismo, a la empresa e incluso al mundo.

Sólo cuando interactúa el conocimiento explícito con el tácito, se logra ampliar la base de conocimiento de una organización; al entender este proceso, los gerentes podrán identificar las herramientas más apropiadas para gestionar el conocimiento. Como se ha evidenciado, la “gestión del conocimiento” es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por otro lado, la organización escoge entre varias opciones para comprometerse con una estrategia única. Como todos los comportamientos de la organización nacen de decisiones, es importante el proceso de decisión y la escogencia racional humana que lo fundamenta.

Toma de decisiones

Un proceso de toma de decisiones que contemple el análisis de todas las alternativas sobre informaciones y evaluación de consecuencias no es factible en el mundo actual. Las presiones de tiempo y de productividad, sumadas a la heterogeneidad de partícipes en el análisis, con marcadas diferencias cognitivas, de valores y de conocimientos, determinan límites a esta actividad. Es por eso que a los procesos de decisión tomados en las organizaciones se les aplica actualmente el principio de “racionalidad limitada”, que consiste en reconocer la existencia de límites que restringen a la mente humana para tomar una decisión completamente objetiva y racional.

Los límites más señalados son: la capacidad mental de sus integrantes, los hábitos y respuestas automáticas que utiliza para solucionar los problemas, la extensión de conocimientos e informaciones disponibles y los valores y conceptos divergentes a la organización que impiden una sinergia de pensamiento y significado con ella.

Según el principio de racionalidad limitada, los actores escogen un curso de acción satisfactorio o suficientemente bueno, pero no necesariamente el mejor. Un curso de acción es considerado bueno cuando cumple criterios mínimos aceptables; la escogencia está influenciada por los síntomas del problema, y refleja el entrenamiento, la experiencia y los objetivos de los participantes.

Los participantes en la decisión tienden a simplificar el proceso mediante rutinas, manuales, experiencias para reducir la incertidumbre y la complejidad. Una de las formas más conocidas para simplificar la toma de decisiones son los conocidos programas de desempeño, en donde se dan las pautas para afrontar situaciones recurrentes. Los programas son importantes ya

que reflejan lo que la organización ya aprendió y permiten un comportamiento socialmente responsable de la organización, pero pueden crear cierta inercia que bloquea la creatividad y la hace poco flexible.

Por una parte, se tiene a la organización que pretende una racionalidad efectiva y por otra, se tiene la racionalidad limitada de las personas; la organización entonces crea premisas que orientan las decisiones para que guíen el comportamiento individual en la toma de decisiones.

March y Simon (1958) proponen que es más fácil influenciar el comportamiento de los decisores controlando las premisas sobre las cuales toman decisiones que controlando el propio proceso de decisión; así se está más cerca de la racionalidad organizacional. Las reglas y rutinas empleadas para las decisiones son aceptadas porque reflejan prácticas aceptables y contienen una racionalidad aceptada internamente, por lo que el fracaso, casi siempre, se debe a una falta de creación de significado, lo cual indica que no se posee el conocimiento suficiente para dar respuesta al medio.

Las decisiones pueden catalogarse en dos clases: corto y largo plazo. Las decisiones de corto plazo se ven afectadas directamente por la retroalimentación de información, mientras que las de largo plazo se ven afectadas por los modelos mentales y las nuevas estrategias organizacionales definidas por los encargados de las decisiones.

Innovación

En un sentido general, la palabra innovación se define como un fenómeno complejo y con diferentes componentes, que comprende una interacción de características personales y habilidades mentales con el medio ambiente en el cual se está inserto, tales como el clima psicológico y los valores y normas que determinan la posibilidad de expresar o crear nuevos conceptos.

En el campo de las organizaciones, la innovación está relacionada tanto con el proceso de innovar como con las personas que están comprometidas en ese proceso, así como también con el producto o servicio en el que se quiere innovar. Dada esta múltiple determinación, se entiende la complejidad de colocar en términos o procesos la acción de innovar en las organizaciones.

En las organizaciones, el innovar está casi siempre relacionado con la resolución de un problema o con la búsqueda de una oportunidad de negocio, es la utilidad de la idea en

último lo que cuenta, bien sea la mejoría de un producto o proceso, o la emergencia de uno nuevo. Los aspectos más relevantes de la innovación organizacional son:

- La idea de novedad presente en todas las definiciones.
- El término se asocia tanto con el individuo como con una colectividad de generación de innovación.
- El término se asocia a utilidad, valor agregado y necesidad satisfecha en un entorno productivo.
- El término se refiere a un proceso de producción de nuevas ideas para solución de un problema, para la mejoría o creación de nuevos productos y servicios.

Hay sin embargo ciertas variables que diferencian la innovación de la creatividad: no siempre la innovación implica creatividad, pues innovar es variar mejorando algo que puede ser o no resultado de un proceso creativo. La creatividad se relaciona en mayor medida a un proceso individual de tipo cognitivo, en tanto que la innovación se refiere a un proceso más social en la medida en que su impacto y resultados afecta a organizaciones y grupos poblacionales mayores.

La existencia de numerosos trabajos investigativos, ya sea de énfasis empírico o teórico, que coinciden en tratar el tema de generación del conocimiento refiriéndolo en particular al desarrollo de proyectos y productos de innovación, hace pensar que la extensión natural de la generación del conocimiento es la innovación. En torno a esta temática se han desarrollado diversos trabajos que analizan, por ejemplo, las habilidades de una firma para reconocer el valor de la información externa nueva (Cohen y Levinthal, 1990), la influencia de “factores cognitivos” en pequeñas firmas de manufactura de productos de innovación (Corti y Lo Storto, 2000) y el papel de las redes sociales (Obstfeld, 2002). Los trabajos mencionados producen como conclusión la propuesta de ciertas estrategias que conducen a la generación del conocimiento y de innovaciones (Un y Cuervo-Cazurra, 2004) e igualmente subrayan la presencia de obstáculos, pero también de factores promotores de una cultura tendiente a la innovación (Pohlmann, Gebhardt y Etzkowitz, 2005).

Cohen y Levinthal (1990), en su investigación sobre la industria americana, encuentran que las organizaciones son altamente sensibles a las características del medio ambiente de aprendizaje en el cual operan. La capacidad de absorción de información externa y nueva se encuentra ligada al conocimiento y experiencias previas, e influye el análisis de otros aspectos

vinculados con las actividades de innovación tales como la investigación básica y los fondos que se destinan a esta, la adopción de programas de innovación y su difusión, e igualmente las decisiones para participar en aventuras cooperativas de investigación y desarrollo.

Mientras trabajan en casos de solución de problemas técnicos con pequeñas firmas durante el desarrollo de productos de innovación, Corti y Lo Storto (2000) identifican y analizan dos factores cognitivos: la incertidumbre y la ambigüedad. Su análisis encuentra que dichos factores afectan la cantidad y calidad del conocimiento generado durante la solución de los problemas técnicos y median las prácticas y conductas adoptadas. Obstfeld (2002), por su parte, propone que la innovación es un aspecto que permite integrar la literatura sobre creación de conocimiento y redes sociales. Dada la “naturaleza multifuncional de muchos esfuerzos en el desarrollo de productos, las fronteras organizacionales y las redes de trabajo social constituyen un centro crítico para la creación de conocimiento e innovación” (p. 245). Los resultados sugieren además que la densidad de las redes para compartir las comprensiones es la base de la acción movilizadora que conduce a la innovación.

Al hablar de estrategias para la creación de conocimiento, Un y Cuervo-Cazurra (2004) adoptan una perspectiva bajo la cual se asume que las firmas son sistemas de distribución de conocimiento compuestas por individuos que incorporan conocimiento. En su trabajo, identifican teóricamente y evalúan empíricamente dos estrategias desde la literatura sobre innovación, organización y equipo. La primera estrategia, la organizativa, alude a las prácticas de gestión integrativa que facilitan las interacciones para crear conocimiento entre individuos, estos se encuentran situados en diferentes partes de un sistema independiente, en el cual la tarea de creación de conocimiento es establecida y los individuos son organizados. La segunda es la estrategia de equipo, se refiere a la instalación de prácticas de gestión integrativas que facilitan interacciones para crear conocimiento entre los individuos con quienes la tarea de creación de conocimiento es definida y están ubicados en equipos para crearlo.

Los resultados permiten concluir a los autores que si bien la estrategia de organización puede predecir mejor la capacidad de creación de conocimiento e innovación, las dos estrategias resultan válidas. Se debe tener en cuenta además que la estrategia de organización puede resultar muy costosa y no ser una opción disponible para muchos administradores. Se plantea que estos “deben ser capaces de gestionar empleados no sólo en el orden de interactuar para compartir conocimiento sino también para usarlo y crear algo nuevo” (Un y Cuervo-Cazurra, 2004, p. 35).

La investigación de Pohlmann, Gebhardt y Etzkowitz (2005) apunta a identificar elementos que determinan limitaciones para la innovación y formas de superarlas que resultan

determinantes en el desarrollo de procesos de innovación. El dilema del capital humano con personas poco entrenadas en la gestión de la innovación, y la escasez de mecanismos organizacionales efectivos para realizar el potencial pleno de innovaciones —que han sido logradas en un medio ambiente para transferirlos a donde estos son necesarios— son aspectos identificados como obstáculos a la innovación. Los autores proponen en perspectiva la creación de sentido y desarrollo de una cultura para la innovación; así pues, la generación de un sistema de innovación implica la construcción de un sentido de la innovación, esto es “una precondition de la construcción de nuevos productos, servicios o procesos de innovación” (Pohlmann, Gebhardt y Etzkowitz, 2005, p. 101).

Tomar los sistemas de innovación como sistemas sociales implica a su vez ingresar al campo social de las innovaciones, que es determinado por la cultura, en tanto que se regula por marcos afectivos de identidad y diferencia, marcos cognitivos de conocimiento y conjuntos normativos de valores, reglas y creencias.

Impacto de la innovación

Quevedo, Chía y Rodríguez (s.f.), presentan el impacto de la ciencia y la innovación “como el cambio o conjunto de cambios duraderos que se producen en la sociedad, la economía, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, mejorando sus indicadores, como resultado de la ejecución de acciones de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) que introducen valor agregado a los productos, servicios, procesos y tecnologías” (p. 6).

La condición para que los cambios se consideren como impacto es que sean resultado de acciones de Investigación más Desarrollo más Innovación (I+D+I) y que estén organizadas mediante programas y proyectos los cuales se establecen en los programas de ciencia, innovación y tecnología, en los planes de negocios, inversiones, estrategias organizacionales incluyendo investigaciones, desarrollos tecnológicos, transferencias de tecnologías y otras acciones relacionadas con la actividad de ciencia y tecnología que agregan valor a productos, servicios y procesos para que sean competitivos. Por tanto, se cuestionan en el contexto actual las prácticas breves y ortodoxas como estrategias organizacionales, en las cuales se requieren estrategias y sistemas de mejoramiento continuo, para que conduzcan a una auténtica innovación.

Lucas (2003), citando a Hamel, Tushman y O'Reilly, plantean que para que las organizaciones sobrevivan y mantengan el éxito a largo plazo, deberán comprender cómo y cuándo ha de iniciarse una innovación revolucionaria y, a su tiempo, un cambio revolucionario organizacional. De esta manera, respecto a la pregunta: ¿cómo concluir que una empresa está innovando?,

existe una corriente de pensamiento que concibe el proceso innovador como un proceso en el cual se integran cambios organizacionales en busca de una mejora de desempeño, que constituyen la existencia de distintos niveles y tipos de innovación. Vista así, la innovación podría tener dos tipos básicos de manifestaciones:

- Innovación de producto o servicio, que involucra cambios en los productos/servicios que la organización ofrece.
- Innovación de procesos, que involucra cambios en la forma como los productos o servicios son generados y ofrecidos.

Una dimensión del proceso innovador es el grado de novedad de la innovación en cuestión. Siguiendo a estos autores, se consideran tres niveles de innovación que conllevan distintos impactos sobre las ventajas competitivas para las organizaciones:

- Las innovaciones incrementales: son las que continuamente mueven la frontera de costo/beneficio.
- Las innovaciones radicales: ofrecen un producto o servicio altamente novedoso o único que permite un premio en el precio.
- Las innovaciones disruptivas: rescriben las reglas del juego competitivo, creando una nueva proposición de valor.

A medida que aumenta la originalidad de la innovación, aumenta consecuentemente la posibilidad de capitalización de dicha innovación, lo que aporta una visión diferente de posibilidades, no contaminada por la historia previa. De igual manera, los modelos tradicionales de ciclos de vida de innovación de productos y procesos sugieren que se den desplazamientos de innovación radical a innovaciones incrementales y de innovación en producto a innovaciones en procesos, a medida que la empresa va madurando.

Dentro de concepciones más recientes del proceso de innovación, se encuentra la de Gary Hamel, citado por Lucas (2003), quien plantea que la unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio: es un concepto de negocio. De este modo, la innovación conceptual es la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Según Hamel, la competencia no es entre productos o compañías, sino entre conceptos de negocio. La innovación conceptual sería una meta-innovación, ya que por tomar todo un concepto de negocio como punto de partida, va más allá de la innovación que sólo se concentra en productos, servicios o tecnología.

Conclusiones

El paradigma que está imperando actualmente en la sociedad industrial es que el mayor recurso económico está en el conocimiento y en el desarrollo de la inteligencia. A este cambio de paradigma se le ha conocido como sociedad poscapitalista, nueva economía del conocimiento, sociedad del conocimiento o sociedad posindustrial. Con base en este paradigma, lo que hace más competitiva una organización es el conocimiento puesto al servicio de la creación de valor agregado en productos, servicios y procesos; estar en sintonía con la revolución tecnológica y la información para convertir esta última en el insumo básico de la producción –información del mercado, de los clientes, etc–. Por último, también es necesario considerar la capacidad de respuesta ante la versatilidad del mercado como un elemento importante en la consecución de competitividad.

Así como los mercados actuales son fluidos y cambiantes, las organizaciones deben responder no con estructuras rígidas basadas en pirámides y jerarquías, sino con una estructura flexible que se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual. Esto hace necesario administrar el conocimiento, lo que conlleva un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia. De esta manera, una nueva estructura organizacional puede crear condiciones para que los individuos trabajen frecuentemente en equipos y directamente en tareas de creación de conocimiento. Pero antes de esto, deben estudiarse los procesos organizacionales y personales por los cuales la información se transforma en percepción, conocimiento y acción.

Una concepción actual de la teoría organizacional es la de cómo emplear la información estratégicamente para crear una organización del conocimiento. La adaptación y el crecimiento de la organización basada en la creación y el uso de la información se compone de tres aspectos estratégicos diferenciados:

1. La organización usa la información para comprender los cambios del ambiente externo, ya que percibir los cambios significativos es una ventaja competitiva. Para los miembros de una organización el objetivo es “crear significado”: crear un consenso sobre qué es la organización y qué está haciendo, y a largo plazo garantizar que la organización sea adaptativa y prospere en ambientes dinámicos.
2. La organización procesa la información de tal manera que genera conocimientos, apoyada por procesos de aprendizaje; nuevos conocimientos permiten crear nuevos productos y servicios, y perfeccionar procesos. La construcción del conocimiento y su uso, es el desafío del presente y el futuro de las organizaciones. El conocimiento se encuentra

en la misma organización aunque de forma dispersa y no aprovechada; por esta razón, hay que localizar el conocimiento, reelaborar creencias heredadas, cuestionar lo existente y revisar las alternativas. Una organización del conocimiento debe desarrollar la capacidad de aprender de manera creativa y adaptativa.

3. El uso estratégico de la información debe permitir tomar decisiones importantes. Las decisiones que teóricamente son racionales, se ven atrapadas por los intereses particulares, las disputas de poder, las idiosincrasias y valores personales, y sin embargo la legitimidad reclama una apariencia de racionalidad en estos contextos complejos porque las acciones están antecedidas por la toma de decisiones.

Finalmente, la organización que integra estos tres procesos es calificada como una organización del conocimiento y es capaz de:

- Adaptarse a los cambios del ambiente de una manera eficaz en el momento adecuado.
- Movilizar el conocimiento de sus miembros para generar innovación.

Referencias

- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, (1), 150-169.
- Burke, P. (2002). Sociologías e historias del conocimiento: introducción. En: *Historia social del conocimiento: de Gutenberg a Diderot*. Barcelona: Paidós.
- Castells, M. (1999). *La era de la información*. Barcelona: Alianza.
- Chauí, M.T. (2000). A preocupação com o conhecimento. En: *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática.
- Choo, C.W. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: Senac.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-Capacity -A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, (1), 128-152.
- Cook, J. & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10 ,(4), 381 - 400.

- Corti, E. & Lo Storto, C. (2000). Knowledge creation in small firms during product innovation: an empirical analysis of cause-effect relationships among its determinants. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1, (3).
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1992). *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Norma
- Foucault, M. (1991). *La arqueología del saber*. México: Siglo XXI.
- Gioia, H. P. & Sims, D. A. (1986). *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- González, M. (2004). Dicotomías para analizar el conocimiento tácito. En: Martins, R. A., Martins, L. A. C. P., Silva, C. C. & Ferreira, J. M. H. (eds.). *Filosofia e história da ciência no Cone Sul: 3º encontro*. Campinas: AFHIC.
- Gutiérrez, F. (2005). La explicación socio-genética del conocimiento: la escuela vitgoskyana y del enfoque socio-cultural. En: *Teorías del desarrollo cognitivo*. Madrid: McGraw Hill.
- Von Krogh, G.; Ichijo, K.; & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Kuhn, T. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Leme, M. T. & Miranda, M. (2001). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Lenhari, L. & Cuadros, R. (2002). Recursos humanos nas economias baseadas no conhecimento. *Inteligência Empresarial*, 12, 30 - 38.
- Lévy-Strauss, P. (1993). *As tecnologias da inteligência. O futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora 34.
- Locke, J. (1996). *An essay concerning human understanding*. Indianápolis: Hackett Pub. Co.
- Lucas, J. C. (2003). Hacia un management post-cartesiano: conocimiento, innovación y lenguaje. *Cuestiones Sociales y Económicas*, 1, 2. Extraído el 22 de septiembre de 2006 desde <http://www2.uca.edu.ar/esp/sec-feconomicas/esp/docs-d-administracion/investigacion/pdf/lucas.pdf>.

- Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Nueva York: Wiley.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Obstfeld, M. (2002). Exchange rates and adjustment: perspective from the new open macroeconomics. *NBER Working Paper*, 9118.
- Pisano, G. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, 85-100.
- Pohlmann, M., Gebhardt, C. & Etzkowitz, H. (2005). The development of innovation systems and the art of innovation management. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17, (1), 1-7.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday
- Quevedo, V., Chía, J. & Rodríguez, A. (s.f.). *Midiendo el impacto*. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. La Habana. Extraído el 22 de septiembre de 2006 desde <http://www.campus-oei.org/salactsi/Cuba.pdf>.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Un, C. A. & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Strategies for knowledge creation in firms. *British Journal of Management*, 15, 27-41.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Leonor Emilia Delgado Abella

Correo electrónico: ledelgado@ucatolica.edu.co

Psicóloga y candidata a Magíster en Psicología organizacional y del Trabajo de la Universidad Católica de Colombia. Especialista en Administración con énfasis en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes. Actualmente se desempeña como Directora de la Especialización en Psicología de las Organizaciones, Coordinadora del Área de Psicología organizacional e integrante del grupo de investigación en Psicología organizacional de la Universidad Católica de Colombia. Ha realizado investigaciones y publicaciones sobre cultura organizacional, comportamiento organizacional positivo y capital psicológico. Ha sido docente de pregrado y posgrado en las siguientes universidades: Universidad Católica de Colombia, Escuela Superior de Administración Pública, Universidad de la Sabana, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Universidad San Buenaventura, Universidad Libre, Universidad Piloto de Colombia, Universidad Santo Tomás, Universidad Iberoamericana y Universidad de La Salle. Ha sido socia de Talento & Estrategia Consultores Asociados y Personas & Procesos Consultoría Organizacional. De igual manera, ha ocupado cargos de dirección en áreas de recursos humanos en La Previsora S.A. Compañía de Seguros, Peldar e Inpahu.

Capítulo 10

Comportamiento organizacional positivo y capital psicológico

Leonor Emilia Delgado Abella

Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

El comportamiento organizacional positivo es el campo de estudio resultante de la aplicación de la Psicología positiva al estudio de la conducta humana en las organizaciones. Este capítulo incluye una breve reseña teórica de la Psicología positiva y el comportamiento organizacional positivo. Posteriormente, se hará énfasis en un constructo denominado capital psicológico, el cual está constituido por cuatro variables: esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia.

Psicología positiva

La Psicología positiva nació en el seno de la American Psychological Association (APA), cuando el principal de sus creadores, Martin Seligman, ocupaba la presidencia, en 1998. Después de una intensa y fructífera actividad investigativa alrededor de conceptos como la desesperanza aprendida (1968–1978) y el optimismo aprendido (1978–1998), Seligman se pregunta: ¿sí puede haber una ciencia psicológica que se centre en lo mejor de la vida?,

¿sí pueden estudiarse científicamente temas como: la felicidad duradera, el amor, el perdón, el optimismo, la esperanza? y ¿sí podríamos, desde la Psicología, hacer del mundo un mejor lugar para vivir? (Seligman, 2003).

La respuesta a estos y otros interrogantes de similar naturaleza se constituye en la tarea de la Psicología positiva, definida de manera sintética como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999). Según Seligman y Csikszentmihalyi (2000), el objetivo de la Psicología positiva es catalizar un cambio de enfoque de la Psicología, que debe preocuparse no sólo por solucionar las cosas malas en la vida, sino también por construir cualidades positivas. En esencia, los psicólogos positivos hacen énfasis en las fortalezas de las personas más que en los síntomas de sus patologías psicológicas. El objetivo último de la Psicología positiva es “comprender y construir aquellos factores que permitan florecer a los individuos, comunidades y sociedades (Seligman, 2002, citados por Helland y Winston, 2005).

Históricamente, la Psicología y otras ciencias se han dedicado a investigar los aspectos negativos y deficitarios de sus objetos de estudio, tal como se ilustra a continuación: a) por cada 100 artículos sobre tristeza se publica 1 sobre felicidad, relación 100:1 (Seligman, 2003); b) en literatura psicológica: existen 375.000 artículos sobre lo “negativo” y 1.000 sobre lo “positivo” del ser humano, relación 375:1 (Wright, 2003); c) en los últimos treinta años, se publicaron 50.000 artículos sobre depresión y sólo 400 sobre alegría (Meyers, citado por Luthans, 2002a); d) literatura económica-administrativa: relación 4:1 (Walsh, citado por Luthans, 2002b); e) fenómenos negativos-salud y fenómenos positivos-salud: relación 11:1 (Mayne, 1999).

De acuerdo con Salanova, Martínez y Llorens (2005), la Psicología organizacional y del Trabajo no escapa a esta tendencia, ya que también se ha focalizado tradicionalmente en lo “negativo”; por ejemplo, en temas como ausentismo, rotación, conflicto organizacional y estrés laboral, entre otros.

Actualmente, las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la excelencia. Sin embargo, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral “saludable” al estilo tradicional —empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral y que muestran índices bajos de ausentismo—, sino que se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Es aquí donde emerge la Psicología

organizacional positiva, que trata de dar respuesta a estos temas (Salanova, Martínez y Llorens, 2005).

Comportamiento organizacional positivo

Las aplicaciones de la Psicología positiva al contexto organizacional se enmarcan en dos campos de estudio de reciente nacimiento: el Comportamiento Organizacional Positivo (*Positive Organizational Behavior*, POB) y las Organizaciones Positivas (*Positive Organizational Scholarship*, POS). El estudio de las “organizaciones positivas” es un nuevo movimiento proveniente de las ciencias del *management* y se ha definido como el estudio de lo positivo, próspero, floreciente y vitalizante en las organizaciones (Cameron, Dutton y Quinn, 2003; Cameron, 2004). Este campo de estudio se conoce más por su denominación en habla inglesa, a la cual resulta interesante hacer mención: *Positive Organizational Scholarship*; donde *Positive* se refiere a la posibilidad de optimizar los procesos y resultados de la organización; *Organizational* se refiere a las dinámicas interpersonales y estructurales que se activan en el contexto de la ocurrencia de fenómenos positivos; y *Scholarship* se refiere a los procesos investigativos, científicos, rigurosos y basados en sólidas teorías que constituyen el cuerpo del saber de este movimiento (Knouse, 2004).

El Comportamiento Organizacional Positivo, término acuñado por Fred Luthans, se define como el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gerenciadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral (2002a). Algunos de los conceptos que ha estudiado el POB son los siguientes: 1. “Estados de Fluidez”, entendido como el “estado de gratificación en el que entramos cuando nos sentimos totalmente involucrados en lo que estamos haciendo” (Csikszentmihalyi, 1998); 2. “Resiliencia”, definido como la capacidad de los individuos para afrontar exitosamente los cambios significativos, la adversidad y el riesgo (Greene y Conrad, citados por Harland, Harrison, Jones y Reiter-Palmon, 2005) o la habilidad para convertir los retos en oportunidades (Lengnick-Hall y Beck, citados por Harland, Harrison, Jones y Reiter-Palmon, 2005) o la capacidad para salir fortalecido de la adversidad (Sutcliffe y Vogus, 2003); 3. “Fortalezas y Virtudes”, a partir del estudio riguroso y extenso se encontraron seis virtudes ubicuas valoradas en todas las culturas y religiones en los últimos tres milenios: Sabiduría y Conocimiento, Valor, Amor y Humanidad, Justicia, Templanza, Espiritualidad y Trascendencia. Se operacionalizaron 24 fortalezas en la “Clasificación de Fortalezas y Virtudes en Acción” (VIA) (Seligman, 2003); y 4. “Emociones Positivas”, se han estudiado en los niveles individual, grupal y organizacional, desde los

mecanismos neuropsicológicos, cognitivos y afectivos involucrados hasta conceptos como clima emocional saludable, entre otros (Frederickson, 2003).

Tanto en Psicología organizacional como en las ciencias de la administración, históricamente se ha trabajado con una serie de constructos y enfoques orientados positiva y negativamente. Por ejemplo, hacia 1959, Frederick Herzberg propuso la conocida teoría de motivación hacia el trabajo, la cual postulaba la existencia de factores higiénicos y factores motivacionales. Los primeros, asociados al contexto del trabajo –por ejemplo, el salario– serían los causantes de la insatisfacción laboral, pero no actuarían como impulsores de conductas orientadas hacia el trabajo. Mientras que los factores motivacionales, de naturaleza positiva, estarían relacionados con el contenido mismo del trabajo –por ejemplo, responsabilidades y oportunidades de crecimiento– y serían responsables de desempeños vigorosos y verdadera satisfacción laboral (Luthans y Youssef, 2007).

Estos hallazgos empíricos de Herzberg sobre la teoría de los dos factores brindaron apoyo a la nascente investigación en el campo del comportamiento organizacional a partir de los famosos estudios de Hawthorne hacia 1920. El gran descubrimiento de estos estudios fue precisamente que las actitudes positivas, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores tienen la potencialidad de generar mejores desempeños, y no sólo eliminar los factores causantes de insatisfacción o modificar aspectos medioambientales con la intención de mejorar la productividad.

En palabras de Luthans y Youssef (2007), estos estudios iniciales encontraron que actuar sobre los factores negativos del ambiente laboral puede prevenir la insatisfacción, pero no conduce a la satisfacción y a mejorar la ejecución. En contraste, un enfoque positivo de gestión humana parece ser una condición necesaria para alcanzar las actitudes y productividad deseada en los trabajadores.

Estos primeros hallazgos están en la misma línea de la posición asumida por la Psicología positiva, en cuanto a que los constructos opuestos positivos y negativos no constituyen los extremos de un mismo continuo. En lugar de esto, los constructos positivos y negativos son bastante divergentes y poseen diferentes antecedentes, dimensiones y resultados (Peterson y Chang, citados por Luthans y Youssef, 2007). Actualmente, en temas de estudio como el equilibrio entre trabajo y vida personal, en personal gerencial, se trabaja hacia la eliminación de la frustración y la reducción del estrés, lo cual no conduce necesariamente a la obtención de efectos positivos para lograr una vida equilibrada o mejores resultados para el medio laboral (Roberts, citado por Luthans y Youssef, 2007). De acuerdo con Luthans y Youssef (2007), sumado a la teoría de Herzberg, en el campo de la motivación también surgieron

otros importantes enfoques positivos relacionados con la efectividad del lado humano de las empresas, como por ejemplo, la jerarquía de necesidades de Maslow en 1943 y la teoría Y de McGregor en 1960.

Una buena parte de la investigación gerencial contemporánea trabaja tópicos positivos tales como justicia organizacional (Colquitt, citado por Luthans y Youssef, 2007), responsabilidad social corporativa y ética de los negocios (Giacalone, Jurkiewicz y Dunn, citados por Luthans y Youssef, 2007). Por otra parte, la escasez de recursos, la lealtad disminuida y compromiso de los trabajadores, la rotación, el estrés, el *burnout*, los liderazgos disfuncionales y los recurrentes escándalos organizacionales de gigantescas proporciones parecen haber contribuido al énfasis en los aspectos negativos, y de manera paralela a que la Psicología se haya focalizado en ellos (Luthans y Youssef, 2007).

No obstante, en contraste con la Psicología, tanto en la literatura académica como en la popular, las ciencias gerenciales han mantenido iniciativas más positivas. Particularmente, en el campo del comportamiento organizacional positivo ha habido una mayor tendencia a alejarse de las orientaciones obtusas y de corto plazo, con énfasis predominante en los errores, déficits, debilidades y conductas disfuncionales. Mas bien se ha buscado orientarse a perspectivas positivas proactivas reconociendo el valor de los recursos humanos (Luthans y Youssef, 2007). Muchos de los resultados organizacionales exitosos, como buenas utilidades para el negocio y una actitud deseable en los empleados, han estado acompañados de iniciativas orientadas positivamente, según estudios provenientes de la Psicología y el comportamiento organizacional. Este énfasis positivo ha sido liderado por investigadores y gerentes en ejercicio, haciendo uso de un espectro más amplio del potencial humano en las organizaciones. Por ejemplo, durante un poco más de dos décadas la investigación sobre gestión del desempeño apoyó la importancia de las contingencias y la retroalimentación positivas, así como el reconocimiento social en el lugar de trabajo (Stajkovic y Luthans, 2001).

Según Youssef y Luthans (2007), además de la connotación positiva, para ser incluido como una capacidad psicológica de las personas dentro del cuerpo conceptual denominado comportamiento organizacional positivo, se deben cumplir los siguientes criterios: a) la capacidad psicológica debe estar sustentada en teoría e investigación y, por otra parte, ser medible de forma válida; b) la capacidad también debe ser tipo estado –*state-like*–, es decir, susceptible de cambio y desarrollo; y haber demostrado tener impacto sobre el desempeño (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans, Youssef y Avolio, 2007a). Estos criterios diferencian el comportamiento organizacional positivo de otros enfoques basados en lo positivo –por

ejemplo las organizaciones positivas-, que aunque guardan gran relación, se diferencian en varios aspectos. Como lo puntualizaron Peterson y Seligman (2004, citados por Youssef y Luthans, 2007), estos criterios ayudan a establecer los límites necesarios para trabajar, desde la teoría, la investigación y la praxis, en este emergente campo de estudio.

De acuerdo con Youssef y Luthans (2007), la principal diferencia entre el comportamiento organizacional positivo y otros constructos de la Psicología positiva y el comportamiento organizacional, es que el primero se centra exclusivamente en las capacidades psicológicas que son tipo estado –*state-like*–, lo cual significa que este tipo de capacidades realmente son susceptibles al cambio y al desarrollo (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans y Youssef, 2007; Luthans, Youssef y Avolio, 2007b). En contraste, los otros enfoques positivos muy frecuentemente trabajan sobre características disposicionales, relativamente estables y más tipo rasgo –*trait-like*–; estas características tienden a ser desarrolladas: a) en el tiempo, a través de toda la vida; b) mediante el efecto de factores muy favorables y en la ausencia de varios factores inhibidores; o c) por medio de intervenciones profesionales de largo plazo y tratamientos intensivos (Linley y Joseph; Peterson y Seligman, citados por Youssef y Luthans, 2007). Estos enfoques de desarrollo no resultan muy adecuados para los contextos laborales actuales que se caracterizan por la escasez de recursos financieros y de tiempo, pero sí están urgidos de cambios rápidos.

Youssef y Luthans (2007) advierten que, de modo similar a otras conceptualizaciones en la ciencia psicológica, parecen existir diferentes grados de estabilidad que conforman un continuo estado-rasgo, más que un constructo con polaridades estable, no estable, estado, rasgo. Por ejemplo, Peterson (2006), citado por Youssef y Luthans (2007), anota que la afectividad positiva puede ser altamente estable a través de semanas, meses, años, e incluso décadas. Youssef y Luthans (2007) informan que los estados tradicionalmente reconocidos son momentáneos y por tanto pueden cambiar fácilmente, ejemplos de esto son el estado de ánimo y las emociones positivas. Estos estados representan un extremo del continuo estado-rasgo; no obstante, al menos en este corto recorrido, las capacidades psicológicas positivas tipo estado en el POB tienden a ser más estables y no cambiar en cada situación o momento, como podría ocurrir con estos estados más “puros” como los estados de ánimo. En el otro extremo del continuo estarían aquellos rasgos fuertemente conectados con esta conceptualización; al moverse un poco desde el extremo del continuo, se encontrarían algunas características tipo rasgo relativamente estables, pero no totalmente fijas, tales como la personalidad, las auto-evaluaciones y, en particular, el bienestar psicológico. Así pues, las capacidades psicológicas positivas son más maleables y abiertas al cambio y al desarrollo que los rasgos positivos extremos y que los constructos positivos tipo rasgos. Además, las

capacidades positivas son aún más estables que los estados momentáneos (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans y Youssef, 2007; Luthans, Youssef y Avolio, 2007b).

Empíricamente, los rasgos —como personalidad o inteligencia— han podido ser descritos y medidos arrojando correlaciones test-retest muy altas. En contraste, la investigación preliminar ha mostrado que las capacidades psicológicas positivas tipo estado exhiben correlaciones test-retest más bajas —aunque significativas— que aquellas tipo rasgo (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007). Más allá de la evidencia que apoya la naturaleza tipo estado de las capacidades POB, empieza a haber evidencia empírica que muestra cómo estas capacidades pueden ser desarrolladas por personas vinculadas a organizaciones en poco tiempo con intervenciones basadas en entrenamiento altamente focalizado (Luthans, Avey, Avolio, Norman y Combs, 2006).

Durante muchos años, la evidencia empírica ha dado apoyo a la idea de que los estados positivos —por ejemplo, las emociones positivas— y los constructos como estado —por ejemplo, autoeficacia— están relacionados y tienen impacto sobre el comportamiento y los resultados organizacionales (Stajkovic y Luthans, citados por Youssef y Luthans, 2007). Estos estados tienden a ser más espontáneos, razón por la cual tienden a ser inducidos por factores situacionales. Por otra parte, aunque los rasgos positivos y aquellas características tipo rasgo pueden ser predictores de estados positivos más efímeros, la contribución de los rasgos al comportamiento y desempeño organizacional, así como a los resultados actitudinales, generalmente tiende a ser de naturaleza más indirecta e interactiva con un impacto más directo de los estados positivos y las características tipo estado (Wright, Cropanzano y Meyer, 2004; citados por Youssef y Luthans, 2007).

Wright (citado por Youssef y Luthans, 2007) enfatiza el rol integral del tiempo como principal efecto variable en la investigación sobre comportamiento organizacional y propone un periodo de estabilidad de seis meses como operacionalización de la demarcación temporal entre rasgos y estados, que podría ser útil para futuras investigaciones en este tema.

Capital psicológico

En el contexto del comportamiento organizacional positivo surge recientemente el constructo denominado Capital Psicológico, el cual se concibe como un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano que lo caracteriza por: a) tener confianza —*autoeficacia*— para realizar los esfuerzos que sean necesarios con el fin de alcanzar el éxito en tareas retadoras; b) hacer atribuciones positivas —*optimismo*— acerca de los sucesos presentes y futuros; c)

perseverar en el logro de los objetivos y, cuando sea necesario, redireccionar los caminos para alcanzarlos –*esperanza*– de manera exitosa; y d) cuando sea blanco de los problemas y la adversidad, mantenerse en pie, volver a comenzar e ir más allá –*resiliencia*– para lograr el éxito (Luthans, Youssef y Avolio, 2007b).

El constructo denominado capital psicológico ha surgido a partir de investigación empírica dentro del POB, y se ha identificado como un factor nuclear –*core factor*– de segundo orden (Avey, Patera y West, 2006). Las bases teóricas de sus cuatro componentes tienen su origen en la Psicología clínica y la aplicación al contexto laboral ha sido realizada principalmente por Fred Luthans, Carolyn Youssef y Bruce Avolio (Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005; Luthans y Avolio, 2003). Cada uno de los cuatro componentes del constructo, y el constructo mismo, son capacidades psicológicas tipo estado, lo que los hace susceptibles de desarrollo y entrenamiento; sin embargo, no son tan situacionales y de corta duración como las emociones y los estados de ánimo (Avey, Patera y West, 2006).

Es importante mencionar algunas investigaciones que han buscado estudiar, en diversas poblaciones, las relaciones entre capital psicológico e importantes variables de resultado organizacional, como el impacto financiero y el retorno de la inversión (Luthans, Avey, Avolio, Norman y Combs, 2006). Por ejemplo, en la República China, Luthans, Avolio, Walumbwa y Li (2005) llevaron a cabo un estudio exploratorio que examinó las relaciones entre capital psicológico y desempeño en una muestra de 422 trabajadores de tres fábricas, dos privadas y una de propiedad del Estado. Los resultados mostraron que los estados positivos de esperanza, optimismo y resiliencia –tanto por separado como cuando los tres se combinaban en el constructo de capital psicológico– correlacionaban de manera significativa con el desempeño. Avey, Patera y West (2006) diseñaron un estudio de campo en una gran firma manufacturera de alta tecnología, perteneciente al ranking de Fortune 100, y demostraron cómo el capital psicológico contribuye a reducir los niveles de ausentismo voluntario e involuntario. En este estudio, participaron 105 ingenieros eléctricos y mecánicos ubicados en posiciones gerenciales.

Jensen y Luthans (2006) realizaron un estudio con una muestra de 76 creadores de empresas pequeñas relativamente nuevas del medio oeste norteamericano. Estos investigadores se interesaron por la relación entre capital psicológico, esperanza, optimismo y resiliencia, y la percepción de liderazgo auténtico en este grupo de emprendedores. En el estudio, encontraron una fuerte correlación positiva significativa entre cada una de las variables del constructo capital psicológico tomadas para este estudio y la percepción de liderazgo auténtico. De igual manera, se halló una alta correlación positiva significativa entre el constructo y la percepción de liderazgo auténtico.

Luthans, Avolio, Avey y Norman (2007) condujeron un par de estudios encaminados a analizar cómo la esperanza, la resiliencia, el optimismo y la eficacia, por separado y en conjunto —como un factor compuesto de alto orden—, podían predecir el desempeño y la satisfacción en el trabajo. La muestra del primer estudio estuvo conformada por 167 estudiantes de administración de una gran universidad del medio oeste norteamericano, junto con 404 de otra gran universidad del medio este. La muestra del segundo estudio fue tomada de una gran empresa manufacturera de alta tecnología —Fortune 100 y más de 150.000 empleados—, en él participaron 115 ingenieros y técnicos. Adicionalmente, la muestra del segundo estudio fue conformada por 144 empleados de varios niveles de una firma de seguros mediana. El primer estudio estuvo principalmente dirigido a obtener el soporte psicométrico necesario para el Cuestionario de Capital Psicológico (*Psychological Capital Questionnaire*, PCQ), se encontró que es una medida apta para evaluar cada una de las variables —esperanza, resiliencia, optimismo y eficacia— y también el constructo como factor compuesto. Los resultados del segundo estudio indican que este factor compuesto puede ser un mejor predictor de desempeño y satisfacción en el trabajo que las cuatro facetas individuales del mismo.

Larson y Luthans (2006) diseñaron una investigación para probar que el capital psicológico puede aportar un valor agregado importante en la predicción de las actitudes hacia el trabajo, específicamente en lo relacionado con satisfacción y compromiso de los empleados. En una muestra de 74 empleados de una empresa manufacturera mediana encontraron dos coeficientes de correlación significativos: entre capital psicológico, por un lado, y satisfacción y compromiso organizacional, por el otro. Se destaca en este estudio que el capital psicológico de los empleados produjo un impacto agregado significativo sobre el capital humano y el capital social en materia de actitudes hacia el trabajo.

Luthans, Avey y Patera (en prensa) llevaron a cabo una investigación para analizar si el capital psicológico puede desarrollarse mediante un entrenamiento altamente focalizado de dos horas, a través de la Internet. Se utilizó un diseño experimental pretest-posttest, grupo tratamiento con un $n=187$ asignados al azar y $n=177$ para el grupo control. Se encontró que el capital psicológico sí puede ser desarrollado por medio de entrenamiento.

Como se ha mencionado en los párrafos precedentes, el nuevo constructo denominado capital psicológico está compuesto por cuatro variables positivas: esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia. Resulta conveniente reseñar, de cada una de ellas, algunos aspectos teóricos, conceptuales y hallazgos empíricos en el terreno organizacional.

Esperanza

La esperanza ha sido conceptualizada como un constructo bidimensional dentro de la Psicología positiva. En este contexto, la esperanza se asume como una fuerza activadora que permite a las personas, incluso ante los mayores obstáculos, ver un futuro promisorio y encaminarse hacia el logro de sus objetivos (Helland y Winston, 2005). Desde la perspectiva de Luthans, B., Luthans, K., y Norman (2005), la gente usualmente piensa en la esperanza como un concepto abstracto difícil de identificar y de aislar para poder ser medido. Tradicionalmente, la esperanza ha sido tratada simplemente como una emoción extraña que difícilmente se puede medir. No obstante, la definición adoptada por Luthans, B., Luthans, K. y Norman (2005) utiliza los criterios establecidos por los estudiosos del comportamiento organizacional positivo, dado que proviene de teoría e investigación científica y emplea mediciones válidas, se constituye también en una característica positiva de las personas, susceptible de cambio y desarrollo.

Así pues, se adopta la concepción del psicólogo positivo Rick Snyder, quien define la esperanza como “un estado motivacional positivo basado en una sensación de éxito derivada interactivamente tanto de la agencia –*agency*–, entendida como la energía dirigida a las metas, como de la capacidad de planeación para alcanzar tales metas –*pathway*–” (Snyder, Irving y Anderson, citados por Luthans, B., Luthans, K. y Norman, 2005). De esta manera, la esperanza no sólo incluye la determinación y motivación para alcanzar algo, sino también un plan viable para llevar a cabo exitosamente la tarea en pos de alcanzar el objetivo (Luthans, B., Luthans, K. y Norman, 2005). En otras palabras, la esperanza no es sólo una emoción, es un proceso cognoscitivo dinámico, poderoso y persistente que es observable en numerosos contextos, incluidas las organizaciones formales (Helland y Winston, 2005).

De manera más precisa, la agencia es descrita por Snyder (citado por Luthans y Jensen, 2002) como el deseo de una persona de dirigirse decididamente hacia el objetivo con la firme intención de no abandonar el viaje emprendido. La segunda dimensión, consistente en establecer los caminos que le llevarán a alcanzar el objetivo, se caracteriza por la habilidad para generar planes de acción alternativos en caso de que los formulados inicialmente fallen. Por tanto, una persona con déficit en esta habilidad de planeación tendría dificultades bajo circunstancias normales, pero en tiempos críticos estaría en serios problemas. Por el contrario, los individuos con gran fortaleza en este tipo de pensamiento –aquellos que reconocen más de una posibilidad de acción para cada circunstancia– no se amilanán por los obstáculos que puedan encontrar sino que siempre encuentran formas alternativas de alcanzar sus objetivos. Para afrontar exitosamente y poderse desempeñar adecuadamente

en un entorno caracterizado por fusiones, quiebras y otras formas de crisis organizacional, las dos dimensiones de la esperanza son muy importantes, no sólo para reducir los niveles de estrés y mantener el desempeño, sino también para incrementar la productividad y las ventajas competitivas (citado por Luthans y Jensen, 2002).

Aunque estas dos dimensiones están relacionadas, y de varias maneras son complementarias (Snyder, et al., citados por Luthans, B., Luthans, K. y Norman, 2005). De modo que si una de las dos está presente pero la otra no, entonces no se podría decir que se trata de la característica positiva denominada esperanza.

De acuerdo con López, Snyder y Teramoto-Pedrotti (2004), la esperanza ha sido conceptualizada por algunos teóricos como emoción y por otros como cognición, aunque la perspectiva teórica basada en la emoción ha incluido también explicaciones desde lo cognitivo y lo conductual. Tal es el caso de Averill, Catlin y Chon (1990, citados por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004), quienes postularon una teoría sobre la esperanza vista como emoción pero gobernada por la cognición. En esta teoría, los factores ambientales también juegan un papel importante en lo relativo al desarrollo y deterioro de la esperanza. Estos autores consideran viable hablar de esperanza cuando los objetivos: a) son razonablemente alcanzables, b) pueden estar bajo control, c) son importantes para la persona, y d) están en un nivel social y moral alcanzable. Este punto de vista está enmarcado en la perspectiva del construccionismo social, razón por la cual considera importantes las normas y reglas propias de una sociedad particular en el proceso de otorgar significado a la esperanza y, por tanto, sólo puede ser bien comprendida dentro de un contexto social y cultural particular.

La conceptualización de Mowrer (citado por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004) es de corte conductual, concibe la esperanza como una forma afectiva de reforzamiento secundario. En su investigación con animales encontró que, trabajando con un paradigma estímulo-respuesta, la emoción denominada esperanza parecía presentarse cuando el estímulo se asociaba a algo placentero. Una vez se inducía este ingrediente afectivo, los animales parecían anticiparse a la eventual ocurrencia placentera del estímulo mostrando un incremento en su actividad. De esta manera, la esperanza seguía a la conducta deseada contribuyendo al reforzamiento del estímulo original. Así pues, la emoción de la esperanza parecía impulsar a los animales hacia el logro de sus objetivos.

La perspectiva cognitiva de la conceptualización de la esperanza encuentra uno de sus primeros exponentes en los trabajos de Erikson (citado por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004), quien la define como una fuerte creencia en la posibilidad de lograr deseos fervientes, aun a pesar de los obstáculos que puedan presentarse desde los comienzos de la existencia.

Por consiguiente, para este autor la esperanza es un pensamiento o creencia que permite a los individuos mantenerse en movimiento en pos del alcance de sus objetivos. Por su parte, Breznitz (1986, citado por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004) sugiere que la esperanza puede ir desde un pensamiento fugaz hasta un estado cognitivo, pero para que tenga influencia sobre un individuo, esta debe ser lo suficientemente fuerte y persistente como para inducir una respuesta fisiológica. En este sentido, un simple pensamiento como “todo saldrá bien” tiene menos probabilidad de generar el mismo tipo de respuesta corporal que un verdadero proceso de esperanza. De esta forma, distingue entre esperanza –en tanto ilusión– y el “trabajo de la esperanza”, haciendo referencia este último concepto a un proceso activo mediante el cual el individuo se compromete con la verdadera esencia de la esperanza.

Otros teóricos como Stotland (citado por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004) han trabajado sobre el papel de las perspectivas y las expectativas en la esperanza. De esta manera, se ha definido esperanza como una “expectativa mayor que cero de lograr los objetivos” (p.2). Bajo lineamientos teóricos de la Psicología social y los esquemas cognitivos, el autor advierte que el grado de esperanza estaría determinado por la probabilidad percibida de lograr el objetivo y la importancia del objetivo en sí mismo para la persona. Si el objetivo a alcanzar tiene un nivel de importancia suficiente, entonces la esperanza se activa, y media entre el deseo y el movimiento actual hacia el objetivo.

En esta misma dirección, Gottschalk (1974, citado por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004) conceptualiza la esperanza en términos de expectativas positivas definiéndola como una cantidad de optimismo con respecto a la probabilidad de que puedan ocurrir ciertos resultados favorables particulares, pero también asume que la esperanza pueda darse frente a tópicos más extensos y globales como “fenómenos cósmicos o eventos espirituales o imaginarios” (p.779). La esperanza, asumida de esta manera, es una fuerza provocativa que impulsa a los individuos a actuar en medio de sus problemas psicológicos.

Siguiendo la misma línea, para Godfrey (1987) la esperanza es la creencia en la probabilidad de ocurrencia de un resultado placentero. Tal esperanza está determinada por la percepción de la existencia de recursos por parte de la persona misma o de otros. Para este autor, la esperanza comienza con un impulso afectivo, pero realmente es un proceso cognitivo que va ponderando la probabilidad de ciertos resultados en la vida de un individuo. Se distingue entre esperanza vital y esperanza fundamental: la primera está dirigida hacia un resultado en particular y suele ser de naturaleza prosocial más que individualista –por ejemplo, tener esperanza en la humanidad–; la esperanza fundamental, en contraste, se define como una especie de estado mental –*mental set*– asociado con la búsqueda de una meta (citado por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004).

Desde el punto de vista de Staats (citada por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004) la esperanza es vista como “la interacción entre deseos y expectativas”. Para esta autora, la esperanza tiene componentes cognitivos y afectivos; de hecho, ella habla de “cognición afectiva” (Staats y Stassen, citados por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004). Con referencia a lo afectivo, la esperanza es operacionalizada por Staats (citada por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004) como la diferencia entre la expectativa de afecto positivo y afecto negativo. Cognitivamente, la esperanza es vista como la comunicación entre las expectativas y los deseos que les subyacen; de nuevo, la esperanza es asumida como una fuerza mediadora que pondera las expectativas de logro y la intensidad afectiva del deseo.

La teoría propuesta por Snyder sobre la esperanza, inicialmente construida sobre el pilar de las cogniciones, ha evolucionado a un punto tal que involucra las emociones en varios aspectos de la generación de esperanza frente a las metas en la vida de las personas: en primer lugar, esto se puede ver en la conformación de la historia previa de aprendizaje relacionada con el tipo de pensamientos habituales asociados a la esperanza —agencia y creencia en capacidad de planeación para alcanzar metas—, los cuales pueden influir sobre las emociones que se produzcan en el presente al afrontar un evento que incluya cierto reto. Una persona con una historia exitosa en lo relativo al logro de sus metas, tendrá la tendencia a generar emociones positivas en torno al evento presente, lo cual incidirá en la valoración de la importancia del objetivo y subsecuentemente, también de manera positiva, en el grado de motivación —agencia— y la posibilidad de ver rutas hacia el logro de tal objetivo.

En segundo lugar, las emociones también influirían sobre los componentes cognitivos de la esperanza al presentarse obstáculos en el camino hacia el logro de los objetivos. Las personas con altos niveles de esperanza asumirían tales barreras como retos que les impulsarían a motivarse aún más y a generar múltiples vías alternativas para alcanzar el objetivo; en este caso, las emociones positivas reforzarían los pensamientos asociados a la esperanza. Las emociones negativas tendrían el efecto opuesto, tanto en el primero como en el segundo caso. En resumen, esta teoría postula que la esperanza tiene mecanismos de retroalimentación y *feedforward* cargados en emoción que modulan el éxito de las personas en el logro de objetivos particulares. Así, esta teoría sobre la esperanza propone un sistema interrelacionado de pensamientos dirigidos hacia los objetivos que responden a la retroalimentación emocional durante el proceso de su búsqueda. De esta manera, los pensamientos y las emociones trabajan mano a mano para ayudar a la persona a alcanzar esos objetivos deseables que son cruciales en la cotidianidad (López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004).

La medición de la esperanza se ha realizado a través de medidas de autorreporte, observación y análisis de contenido del discurso verbal o escrito de las personas. Entre las medidas de

autorreporte se encuentran las escalas de esperanza desarrolladas por Snyder: “Escala de esperanza disposicional para adultos”, la “Escala de esperanza para niños” y la “Escala de esperanza como estado para adultos”. La primera de ellas está diseñada para adultos mayores de 15 años, tiene 12 ítems y una escala de respuesta de 8 puntos que va desde 1 = definitivamente falso, hasta 8 = definitivamente cierto. Los autores reportan que el Alfa de Cronbach para este inventario ha oscilado entre 0.74 y 0.84 para seis muestras de estudiantes de pregrado. La “Escala de esperanza para niños” se puede usar en personas de 7 a 16 años, tiene seis ítems y una escala Likert de seis puntos. Su confiabilidad es aceptable, con Alfas de Cronbach oscilando entre 0.72 y 0.86. La “Escala de esperanza como estado para adultos” es un inventario de autorreporte de seis ítems, con rango de respuesta de 1 = definitivamente cierto, hasta 8 = definitivamente falso, que evalúa el pensamiento orientado a la meta en un momento dado (López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004).

Con respecto a los métodos observacionales, Snyder et al., (citados por López, Snyder y Teramoto-Pedrotti, 2004) consideran que estos pueden constituir una de las mejores formas para establecer si las personas tienen esas propiedades intangibles que los conectan con sus metas y si en efecto las alcanzan. Los mencionados autores realizaron una revisión de la literatura sobre la aplicación de la observación para estudiar la esperanza y encontraron que existe una correspondencia moderada entre las medidas de autorreporte y las observacionales generadas por personas que conocen bien a los sujetos que son objeto de estudio.

Por último, se encuentra la aplicación de técnicas cualitativas como el análisis del discurso y el análisis del contenido de historias, cartas, poemas o mensajes escritos por los sujetos o fragmentos de su expresión verbal. Como ejemplos de estas formas de medición, López, Snyder y Teramoto-Pedrotti (2004) citan la “Escala de Esperanza” de Gottschalk (1974), la “Escala de Esperanza Narrativa” de Vance (1996) y unas listas de preguntas sobre diferentes aspectos de la esperanza diseñadas por López et al., (2000). Varios resultados de investigación han demostrado que la esperanza tiene un impacto positivo sobre el éxito académico y atlético, la salud física y mental y la habilidad para afrontar las cosas difíciles (Curry, et al., 1997; Onwuegbuzie y Snyder, citados por Luthans, B., Luthans, K. y Norman, 2005).

En el contexto organizacional aún es incipiente el número de estudios empíricos que involucran como variable de estudio a la esperanza; no obstante, se pueden reseñar algunos. La investigación ha sugerido que las personas esperanzadas tienen mayor probabilidad de estar motivadas para iniciar las tareas y están mejor equipadas para visualizar múltiples formas y caminos para alcanzar los objetivos, lo cual genera un desempeño más alto. De igual manera, la determinación de los líderes para mantener sus esfuerzos dirigidos hacia el logro de los objetivos puede llegar a tener un efecto de contagio sobre la organización

(Luthans, B., Luthans, K. y Norman, 2005; Peterson y Luthans, 2003), ya que se encontró que los gerentes con altos niveles de esperanza tendían a tener a su cargo equipos con altos niveles de desempeño.

La investigación organizacional sobre la esperanza incluye los siguientes tópicos: la esperanza como factor de la gestión del capital humano y social (Luthans y Youssef, citados por Helland y Winston, 2005); el papel de la esperanza en la innovación durante cambios organizacionales severos, tales como adquisiciones y fusiones (Ludema, et al., citados por Helland y Winston, 2005); el impacto de un recurso humano altamente esperanzado sobre los ingresos, las tasas de retención, la satisfacción de los colaboradores y el compromiso (Adams, et al.; Luthans y Jensen, citados por Helland y Winston, 2005); el desarrollo de esperanza organizacional positiva y su impacto sobre las conductas de ciudadanía organizacional (White-Zappa, citados por Helland y Winston, 2005).

Más recientemente, la teoría sobre la esperanza ha sido aplicada a conceptos de liderazgo organizacional. Shorey y Snyder (citados por Helland y Winston, 2005) han encontrado que la esperanza se ha constituido en un factor presente en la mayoría de conceptos y modelos emergentes sobre liderazgo. Para Luthans y Avolio (citados por Helland y Winston, 2005) “la fuerza multiplicadora de los líderes a través de la historia es atribuida a su habilidad para generar esperanza” (p.253). Inclusive tratándose de un factor tan definitorio en el liderazgo efectivo, la esperanza no se ha estudiado mucho porque ha sido considerada como una emoción difícil de definir.

En este mismo sentido, Luthans, Van Wyk y Walumbwa (2004) han realizado análisis de la importancia de la esperanza en el desarrollo de los líderes en Sudáfrica y, basados en una cantidad considerable de investigación y aplicación de las teorías sobre la esperanza, han desarrollado algunas guías para que sean utilizadas por los nativos del país en posiciones de influencia. El contenido de tales guías gira en torno a la naturaleza entrenable de la esperanza; así pues, recomiendan trabajar la esperanza desde las prácticas de desarrollo humano en las organizaciones, teniendo en cuenta las características históricas, sociales y culturales del pueblo sudafricano. Los autores creen firmemente que, dado el contexto histórico de esa región del mundo, el desarrollo de la esperanza en los líderes organizacionales sudafricanos es lo que se necesita para ayudarles a cortar las influencias históricas negativas y a crear una visión que les capacite para asumir los retos que usualmente afrontan.

Una cultura organizacional altamente esperanzada puede ser el resultado de sistemas de recompensas y un liderazgo que promueva y permita a los gerentes alcanzar un buen grado de compromiso y motivación para desarrollar estrategias que hagan posible el logro de los

objetivos personales y organizacionales (Luthans y Jensen, 2002). Algunos hallazgos han mostrado que las compañías con esperanza alta se caracterizan por un enfoque equitativo orientado al valor que enfatiza en la integridad y los métodos innovadores para reclutar y retener empleados de calidad (Adams, et al., citados por Luthans y Jensen, 2002).

Una buena parte de la literatura sobre desarrollo organizacional se ha ocupado de las formas por medio de las cuales pueden construirse y mantenerse culturas organizacionales con alto grado de esperanza. Lo que se ha encontrado es que, aunque es necesario que la cultura valore y apoye la determinación de los participantes para estar realmente orientados hacia el logro de objetivos, esto no es suficiente para llegar a ser culturas organizacionales con alto grado de esperanza (Luthans y Jensen, 2002).

Más allá de instaurar en la cultura este sentido de determinación hacia el logro de objetivos, también se debe generar confianza y apoyar el empoderamiento de los empleados para desarrollar e implementar diversas alternativas para alcanzar estrategias y objetivos. Igualmente, los programas sistemáticos de fomento de la autoeficacia se pueden usar para proveer la cultura de confianza necesaria para promover el pensamiento esperanzador (Luthans, 2002a, 2002b). De manera pragmática, las nuevas iniciativas de gestión del conocimiento en las actuales culturas organizacionales de alta tecnología y en equipos virtuales pueden ayudar a proveer la información compartida necesaria y apoyar el desarrollo de caminos y planes de acción alternativos (Luthans y Jensen, 2002).

La investigación también sugiere cierta relación entre el nivel de esperanza de los empleados y las conductas de ciudadanía organizacional (White-Zappa, citado por Luthans y Jensen, 2002) proponen que la esperanza puede servir como un importante conector subyacente e integrador para procesos de cambio cultural completos. Desde la perspectiva de Peter Senge (1992), las organizaciones de aprendizaje se caracterizan por ser proactivas para la solución de problemas. Así mismo, se ha encontrado que estas organizaciones se caracterizan por crear un ambiente de confianza en sus empleados, generar y promover la creatividad y la innovación (Castañeda y Delgado, 2008).

Estas dimensiones de las organizaciones que aprenden requieren que sus miembros posean la esperanza y persistencia necesaria para retar el *status quo*, crear nuevas soluciones y perseverar en situaciones difíciles. La investigación ha demostrado que los individuos con alto grado de esperanza son realmente creativos y buenos solucionadores de problemas (Snyder y Harris, 1991; Snyder, Irving y Anderson, citados por Luthans y Jensen, 2002). En una cultura organizacional con altos niveles de esperanza, la cual se caracteriza por ser flexible, resiliente y brindar un ambiente de confianza, los empleados esperanzados tendrán

la posibilidad real de conquistar ventajas competitivas clave para la organización y enfrentar con éxito las amenazas, así como cuidar las oportunidades (Luthans y Jensen, 2002).

Di Pietro, Welsh, Raven y Severt (2007) realizaron una evaluación de los niveles de esperanza en personal directivo del sistema de franquicias. Se contó con una muestra de 1.047 miembros de la *International Franchise Association Executive* y 215 asistentes a la de la *International Franchise Association Conference*. Estos ejecutivos respondieron la “Escala de esperanza disposicional para adultos” de Snyder. Los resultados muestran diferencias significativas entre los niveles de esperanza obtenidos por quienes otorgan y quienes reciben la franquicia y directivos de alta gerencia. Los que otorgan las franquicias tienen niveles de esperanza disposicional más bajos que los presidentes de empresa y los administradores de las franquicias. Este resultado debe explorarse a profundidad, pues en el sistema de franquicias, los administradores de las franquicias son considerados como los emprendedores, mientras que se asume que los que ceden la franquicia son quienes menos riesgos toman en el negocio. De igual manera, se encontraron diferencias por género: las mujeres (32.00) puntuaron más bajo que los hombres (43.35). Entre los diversos grupos de edad también se reportaron diferencias significativas, siendo los de puntajes más altos las personas de más de 66 años, mientras que los menores puntajes fueron obtenidos por el rango de los individuos entre 26 y 35 años (Carver y Scheier, 2004).

En resumen, la esperanza puede conceptualizarse como un estado motivacional activo y positivo orientado al logro efectivo de metas en el ámbito de lo individual, aunque también se ha encontrado evidencia de su impacto en variables como el liderazgo, la cultura y la ciudadanía organizacional.

Optimismo

La segunda variable del capital psicológico es el optimismo. Según Peterson (2000) existen dos enfoques teóricos para aproximarse al optimismo: el primero lo concibe como una característica positiva inherente a la especie humana; el segundo, considerado como la visión contemporánea del optimismo, lo conceptualiza como una característica o rasgo que las personas poseen en diversos grados. En este último enfoque, se han desarrollado varios modelos teóricos: la teoría de los estilos explicatorios de Seligman (1999), la teoría del optimismo disposicional de Carver y Scheier (2004) y la teoría del optimismo no realista o sesgo optimista de Weinstein (citados por Martínez y Pérez, 2007).

La concepción de optimismo adoptada en el cuerpo teórico del constructo denominado capital psicológico está enmarcada en la teoría sobre estilos atribucionales, la cual fue elaborada por

el creador de la Psicología positiva hace poco más de una década. Sin embargo, antes de entrar en detalle con esta aproximación al optimismo se definirán brevemente la teoría del optimismo disposicional y la teoría del optimismo comparativo.

La teoría del optimismo disposicional, desarrollada por Carver y Scheier (2004), lo asocia con los modelos motivacionales basados en expectativas y metas, los cuales asumen que la conducta humana se produce en función del logro de metas. Las metas, en general, son acciones, puntos de llegada —*end status*— o estándares que la gente ve como deseables. La gente intenta comportarse en dirección a lo deseable. Entre más importante sea un objetivo, mayor valor adquiere este en el contexto motivacional de la persona; sin metas de interés, no habrá acción.

El segundo elemento de esta teoría es la expectativa, definida como la confianza o duda acerca de la posibilidad de logro de las metas. Si el individuo no tiene confianza suficiente, de nuevo, no habrá acción. Las dudas pueden afectar el esfuerzo antes de iniciar la acción o, incluso, mientras esta esté en curso. Cuando la gente tiene confianza suficiente en la obtención de un resultado eventual, mantendrá su esfuerzo, aun frente a grandes adversidades (Carver y Scheier, 2004).

Con respecto a otros posibles constructos que explican la posibilidad de alcanzar objetivos deseados en las personas, Carver y Scheier (2004) mencionan la confianza y el control, pero encuentran que el optimismo disposicional es una categoría conceptual más amplia que incluye expectativas de control sobre los resultados de las acciones y expectativas sobre la posibilidad de alcanzar resultados futuros. De esta manera, es posible que la gente optimista se crea muy talentosa, por muchas razones: trabajan muy duro, son bendecidos, tienen suerte, tienen amigos influyentes, o cualquier combinación entre estos u otros factores que los conducirá a obtener los resultados deseados (Murphy, et al., citados por Carver y Scheier, 2004).

De acuerdo con Martínez y Pérez (2007), dentro de la teoría del optimismo comparativo se encuentran las tendencias relacionadas con los efectos negativos del optimismo resultantes de la comparación con otros individuos que, a veces, hacen los seres humanos para intentar predecir el futuro para sí mismos. En la revisión teórica, las autoras encontraron tres posibilidades sobre el particular: el optimismo no realista, el sesgo optimista y las ilusiones de invulnerabilidad única. El optimismo no realista se conceptualiza como la tendencia a creer que se podrán experimentar más resultados positivos que negativos en comparación con otros en iguales condiciones (Weinstein, 1980, citado por Martínez y Pérez, 2007). Esto lleva a que las predicciones personales excedan las predicciones hechas por indicadores objetivos (Luo y Isaacowitz, citados por Martínez y Pérez, 2007; Buehler, Griffin y MacDonald, citados

por Martínez y Pérez, 2007), generando una ilusión de control personal y de invulnerabilidad frente a resultados adversos (Taylor y Brown, citado por Martínez y Pérez, 2007; Weinstein, citado por Martínez y Pérez, 2007).

Por último, la teoría de los estilos explicatorios optimistas y pesimistas, desarrollada por Abramson, Seligman y Teasdale en 1978 (citados por Martínez y Pérez, 2007), surgió de la fusión entre el modelo de indefensión aprendida con la teoría atribucional. Seligman y colaboradores (1999) encontraron que las expectativas hacia el futuro están relacionadas con la explicación que la persona hace acerca de los eventos. Los estilos explicatorios pueden ser atribuidos a: a) causas internas o externas; b) explicaciones estables o inestables, referidas al tiempo de permanencia y a la persistencia; y c) explicaciones globales o específicas, relacionadas con áreas de la vida involucradas en el evento.

Un estilo explicativo optimista es aquel en el cual las atribuciones de eventos negativos son evaluadas como externas, temporales y específicas, y aquellas relacionadas con eventos positivos son vistas como internas, estables y globales. Las atribuciones propias de un estilo explicativo pesimista son contrarias a las de un estilo explicativo optimista: un estilo explicativo pesimista minimiza el impacto favorable de los éxitos y exagera el potencial destructivo de los fracasos (Seligman, et al., 1999). Como resultado de las diferencias en los estilos atribucionales, los optimistas construyen expectativas positivas que los motivan a lograr sus objetivos y a afrontar el futuro adecuadamente, mientras que los pesimistas se ahogan en las dudas acerca de sí mismos y las expectativas negativas (Carver y Scheier, 2004). Aunque el optimismo y el pesimismo son semánticamente opuestos, se ha encontrado que no siempre son psicológicamente opuestos (Chang, D’Zurilla y Maydeu-Olivares, citados por Luthans y Avolio, en prensa). Para evaluar el optimismo se han desarrollado varias medidas orientadas a encontrar las diferencias individuales en torno al optimismo y al pesimismo. La escala de orientación vital, mejor conocida como LOT (*Life Orientation Test*), fue desarrollada por los autores en 1985; consta de ocho ítems, cuatro de ellos están redactados de forma optimista, cuatro de forma pesimista y varios distractores. Las personas deben expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala multipunto (Carver y Scheier, 2004).

Existe también una escala revisada tipo likert, el LOT-R, elaborada por Scheier, Carver y Bridges (citados por Martínez y Pérez, 2007), que supera algunas dificultades psicométricas de la anterior y permite diferenciar entre personas optimistas y pesimistas en diferentes grados; esta posee una buena consistencia interna y es relativamente estable en el tiempo (Carver y Scheier, 2004).

Otra medida para evaluar el optimismo es la Escala de Expectativas Generalizadas de Éxito, GESS (*Generalized Expectancy of Success Scale*), desarrollada por Fibel y Hale (citados por Martínez y Pérez, 2007). Este instrumento presenta a los sujetos varias situaciones, generales y específicas, y les solicita evaluar la probabilidad de éxito en cada una en una escala que va desde “altamente probable” hasta “altamente improbable” (Carver y Scheier, 2004). La Escala Optimismo-Pesimismo (OPS) diseñada por Dember, Martin, Hummer, Howe y Melton en 1989 (citados por Carver y Scheier, 2004) contiene 18 ítems orientados al optimismo, 18 al pesimismo y 20 filtros.

Desde la teoría de los estilos explicatorios, Seligman et al., (citados por Reivich y Gilham, 2004) desarrollaron en 1979 un instrumento de autorreporte llamado Cuestionario de Estilos Atribucionales (ASQ), el cual contiene 12 situaciones hipotéticas, la mitad de eventos positivos y la otra mitad de eventos negativos. Frente a cada situación se solicita a los sujetos que imaginen vividamente que esa situación les está sucediendo y decidan cuál es su principal causa. La escala de respuesta de siete puntos se asocia a tres dimensiones explicativas diferentes: locus de control (extremo/interno), estabilidad (estable/inestable) y globalidad (global/específico), donde 1 corresponde a la combinación estable/inestable/específico y 7 a interno/estable y global (Reivich y Gilham, 2004).

Una segunda forma de medir los estilos explicatorios corresponde a la técnica de análisis del contenido verbal de las explicaciones (CAVE) creada por Peterson, Luborsky y Seligman en 1983 (citados por Reivich y Gilham, 2004). Esta técnica consiste en evaluar el estilo explicatorio a través del análisis cualitativo de narrativas extraídas de entrevistas, ensayos, diarios, terapia, artículos y cartas, entre otros. Permite obtener la misma información que suministra el ASQ en las dimensiones de los estilos explicatorios: locus de control, estabilidad y globalidad (Reivich y Gilham, 2004).

En el contexto del comportamiento organizacional positivo, y como criterio de inclusión en este cuerpo teórico, resulta muy relevante esta concepción de optimismo, en la cual este puede ser aprendido y desarrollado a través de aproximaciones tales como el proceso de tres pasos de Schneider (citado por Luthans, Youssef y Avolio, 2007) consistente en la adopción de una mirada clemente hacia los eventos del pasado, positiva hacia el presente y plena de oportunidades hacia el futuro. O también mediante intervenciones focalizadas como la desarrollada por Luthans, Avolio, Avey, Norman y Combs (2006) conocida como PsyCap Intervention (PCI).

Como variable integrante del constructo capital psicológico, el optimismo se caracteriza por ser realista, flexible, responsable y adaptativo. Igualmente, tiene en cuenta y aprende,

tanto de los eventos positivos y negativos como de sus causas y consecuencias, antes de sacar provecho de los éxitos o sufrir los fracasos. Esto significa poder distinguir entre hechos y percepciones, darse a sí mismos el beneficio de la duda en situaciones de fracaso que posiblemente excedan a la posibilidad de control, evaluar cuidadosamente la utilidad de sentimientos como la culpa o la vergüenza, ya que estos sentimientos negativos pueden tener un efecto devastador sobre el optimismo. Estos sentimientos pueden inhibir la posibilidad de aprendizaje a partir de las situaciones y desalentar la toma de ciertos riesgos en el futuro. Una vez se hayan eliminado, de manera realista, estos pensamientos y sentimientos negativos pueden ser cambiados por positivos para propiciar un mejor futuro. De esta forma, se entiende la definición de optimismo asumida dentro del capital psicológico: un estado de desarrollo de la persona caracterizado por hacer atribuciones positivas acerca de lo que le está sucediendo ahora y en el futuro (Luthans, Youssef y Avolio, 2007a).

El optimismo ha estado asociado a un amplio rango de resultados positivos, los cuales incluyen salud psicológica, bienestar, afrontamiento y recuperación (Seligman, 2003) y desde un punto de vista evolucionista es considerado como una característica de la especie humana seleccionada por la evolución y por sus ventajas para la supervivencia (Taylor, citado por Vera, 2006). Igualmente, se ha encontrado una correlación positiva con el desempeño en varias áreas de la vida (Peterson y Barrett, citados por Luthans y Youssef, 2007), especialmente en el trabajo (Youssef y Luthans, 2007). Por ejemplo, los vendedores de seguros optimistas tienen un desempeño superior a los pesimistas (Seligman y Schulman, citados por Luthans y Youssef, 2007). El optimismo ha demostrado ser un predictor efectivo de alto desempeño en ventas y liderazgo (Chemers, et al., citados por Luthans y Youssef, 2007).

A nivel organizacional, Green, Medlin y Witthen (2004), en un estudio con 133 empleados de una firma manufacturera, encontraron que los gerentes pueden mejorar el desempeño individual y organizacional incrementando los niveles de optimismo de los empleados a través del desarrollo de una subcultura organizacional optimista y la implementación de procesos organizacionales que propicien el logro de objetivos.

En síntesis, el optimismo se conceptualiza como un estilo atribucional específico que facilita el logro de objetivos y la visión positiva del futuro, tanto de individuos como de organizaciones. Tradicionalmente esta variable se ha estudiado en relación con el desempeño de líderes y vendedores, con lo que se ha evidenciado la existencia de un amplio campo de investigación por explorar en cuanto a la influencia del optimismo sobre otros actores y aspectos de la vida organizacional.

Resiliencia

Siguiendo con la reseña de las variables que conforman el capital psicológico, el turno corresponde a la tercera de ellas, la resiliencia. Masten y Reed (citados por Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006) definen la resiliencia como “una clase de fenómeno caracterizado por patrones de adaptación positiva en un contexto de adversidad o riesgo significativo”. Avey, Patera y West (2006) la definen como un “sistema adaptativo que permite al individuo recuperarse rápidamente de un inconveniente o un fracaso” (p. 45).

Aunque tradicionalmente se le ha considerado disposicional y tipo rasgo, existe una evidencia apreciable para también ser catalogada tipo estado y por tanto, susceptible al desarrollo. La investigación ha demostrado que las personas pueden aprender a ser resilientes (Youssef, 2004; Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006). En este sentido, Luthans ha encontrado que la resiliencia cumple los requisitos para ser incluida en el constructo denominado capital psicológico: el sustento teórico e investigativo, y ser una variable concebida tipo estado abierta al desarrollo. Así pues, se define resiliencia como “la capacidad desarrollable de recuperarse de la adversidad, el conflicto, el fracaso o incluso de eventos positivos, el progreso o el aumento de responsabilidades” (2002a, p. 702).

Los individuos resilientes poseen una cruda aceptación de la realidad, una profunda creencia, soportada fuertemente en sus valores, acerca del indiscutible sentido de la vida, y una sorprendente habilidad para improvisar en situaciones desconocidas y adaptarse al cambio (Coutu, citado por Luthans, Youssef y Avolio, 2007a). En el contexto organizacional, la resiliencia implicaría que después de un evento positivo o negativo el empleado alcanzara un alto nivel de motivación más allá de la homeostasis (Richardson, citado por Avey, Patera y West, 2006).

Las organizaciones resilientes se caracterizan por tener efectivas estructuras de poder, adecuados sistemas de comunicación, buen sentido de la realidad, una óptima actitud hacia el cambio, una cultura organizacional propicia y una excelente capacidad de aprendizaje (Sutcliffe y Vogus, 2003; Schneider, 2007).

Existen dos componentes o procesos en la resiliencia: un riesgo o amenaza real y significativa y una reacción positiva ante tal riesgo. La reacción positiva hace referencia a la obtención de éxito en la situación amenazante. La investigación actual sobre resiliencia ha demostrado que es un fenómeno común en las personas resultante de la presencia de sistemas o procesos básicos de adaptación humana. Si estos sistemas son adecuadamente mantenidos y desarrollados actuarán

como factores de protección incluso frente a grandes adversidades, a nivel individual, grupal y organizacional (Masten, citada por Luthans, Luthans y Norman, 2005).

Según Infante (2005) la investigación sobre la resiliencia ha tenido tres aproximaciones generales: cómo medir la adversidad, cómo medir la adaptación positiva y cómo medir el proceso de desarrollo que permite superar la adversidad y adaptarse positivamente. En cuanto a la medición de la adversidad o riesgo, se pueden distinguir tres enfoques diferentes: la medición del riesgo a través de múltiples factores, que generalmente usa una escala de eventos negativos de la vida; situaciones de vida específicas, cuando alrededor de un evento estresante o traumático de la vida se genera una medición; y la constelación de múltiples riesgos, mediante un mapeo de las fuentes de adversidad a las cuales se les asigna un puntaje específico (Luthar y Cushing, citados por Infante, 2005).

Las estrategias para medir la adaptación positiva son similares a las anteriormente descritas pero varía la forma de operacionalizar el constructo. Los enfoques usados son: adaptación según factores múltiples; ausencia de desajuste, la cual principalmente se utiliza en sujetos con alto riesgo de psicopatología; y la constelación de adaptación (Luthar y Cushing, 1999, citados por Infante, 2005).

Por último, se encuentra la aproximación basada en el proceso, con dos enfoques: el centrado en la variable y el centrado en la persona (Masten, citada por Larson y Luthans, 2006). El primero de ellos examina el vínculo entre competencia, adversidad y un conjunto de factores protectores. Esta perspectiva es importante porque sirve de modelo conceptual para desarrollar intervenciones. Se ha encontrado que independientemente de los niveles de adversidad, los factores protectores han estado asociados consistentemente con competencia y resiliencia (Masten y Powell, citados por Larson y Luthans, 2006). El enfoque centrado en la persona compara individuos resilientes con no resilientes, generalmente a través de estudios longitudinales, con diseños de caso único (Larson y Luthans, 2006).

Las estrategias para desarrollar la resiliencia se pueden clasificar en tres aproximaciones centradas en: los recursos, los riesgos o los procesos (Infante, 2005). Para Masten y Reed (citados por Luthans y Youssef, 2007) un recurso es una característica medible de un grupo de individuos o de su situación que permite predecir un resultado positivo bajo criterios específicos. En el ambiente laboral, los recursos relevantes pueden incluir conocimiento, habilidades, destrezas, rasgos de personalidad y las relaciones sociales que favorezcan y permitan predecir los más altos desempeños.

Por otra parte, los riesgos o factores de vulnerabilidad son aquellos que generan una alta probabilidad de obtener un resultado indeseable (Masten y Reed, citados por Luthans y Youssef, 2007). Los factores de riesgo en el ámbito laboral pueden incluir estrés, conflicto, inseguridad en el trabajo, falta de comunicación y retroalimentación, liderazgo inefectivo y dinámicas de grupo contraproducentes (Luthans y Youssef, 2007).

Ahora bien, de acuerdo con los lineamientos de la Psicología positiva y el comportamiento organizacional positivo, la resiliencia es vista más como proceso que como resultado. En este proceso, los recursos y los riesgos se combinan de una forma no lineal. Más que focalizarse en la variedad, frecuencia e intensidad de los recursos y los factores de riesgo independientemente, lo que el proceso de la resiliencia debe propiciar es un uso adaptativo de los recursos que permita crearlos, desarrollarlos y organizarlos constantemente para afrontar efectivamente los factores de riesgo y por tanto, prevenir y manejar su acumulación e interacción (Sandau-Beckler, et al., citados por Luthans y Youssef, 2007).

En tiempos de relativa estabilidad, tanto los individuos como las organizaciones pueden acumular varios tipos de recursos. Las organizaciones harán acopio de recursos estructurales, financieros y tecnológicos, mientras que los individuos podrán hacer lo propio con el capital humano, social y psicológico. Por ejemplo, aquellos empleados que oportunamente fortalezcan su empleabilidad serán más resilientes en épocas de reducción de personal y cambio organizacional. Las estrategias centradas en los riesgos principalmente se ocupan de reducir proactivamente la exposición al riesgo mediante varios mecanismos protectores (Luthans, Youssef y Avolio, 2007a).

Las estrategias centradas en los procesos enfatizan en la interacción dinámica entre las dos anteriores, es decir, asumen proactivamente riesgos calculados y capitalizan diversos recursos para transformar la adversidad en oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que permitirá no solamente volver rápidamente a los niveles de desempeño acostumbrados sino superarlos con una ganancia de aprendizaje (Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006; Sutcliffe y Vogus, 2003).

Dentro de este último grupo de estrategias, las intervenciones diseñadas para desarrollar la resiliencia enfocadas a maximizar los recursos y minimizar los factores de riesgo pueden formar parte de una intervención basada en entrenamiento a través de la Internet (Luthans, Avey y Patera, en prensa).

Maddi (citado por Luthans, Avey y Patera) estudió 13.000 empleados que participaron en un proceso de *downsizing* en Illinois Bell Telephone (IBT). Mientras dos tercios de los empleados

sufrieron decrementos significativos en el desempeño, el liderazgo y la salud, los del otro tercio realmente crecieron durante la crisis, a pesar de vivir el mismo problema y estrés. Estos empleados resilientes mantuvieron su salud, felicidad y desempeño e incluso experimentaban un gran entusiasmo.

Se ha estudiado la resiliencia en relación con gerentes y líderes (Luthans, Luthans, Hodgetts y Luthans, citados por Larson y Luthans, 2006), las organizaciones (Cameron, Dutton y Quinn, 2003) y la motivación en el trabajo (Stajkovic y Luthans, 2001). Harvey, Martinko y Gardner (2006) consideran que el componente de resiliencia en el capital psicológico puede contribuir a la racionalidad en las atribuciones de causalidad realizadas por los líderes. En este sentido, Huey y Weisz (citados por Harvey, Martinko y Gardner, 2006) encontraron una correlación negativa entre resiliencia y tendencias hacia la sobreinternalización y hacia la sobreexternalización ante situaciones frustrantes. Ellos encontraron que los sujetos con bajos niveles de resiliencia tendían a adjudicar la responsabilidad de sus resultados negativos a factores externos y a responder con conductas agresivas, o a culpar por sus malos resultados a factores internos y a caer en la pasividad y la depresión. En ambos casos, los bajos niveles de resiliencia parecen predecir las atribuciones internas o externas sobredimensionadas. De modo contrario, los individuos resilientes mostraron una baja tendencia a exagerar las atribuciones internas o externas. En coherencia con estos hallazgos, Luthans y Avolio (2003) postulan que los líderes auténticos deben poseer altos niveles de resiliencia y por tanto, se espera que exhiban estilos atribucionales relativamente objetivos, es decir, sin sesgos internos ni externos.

Barbara Frederickson (2003) reporta los resultados de una investigación sobre las emociones positivas realizada en los Estados Unidos, antes y después de los atentados del 11 de septiembre. Ella encontró que más del 70% de las personas estaban deprimidas después del 9/11 y la mayoría sentía tristeza, rabia y miedo, pero los individuos identificados como resilientes en la primera parte de 2001, a pesar de que la mitad de ellos también estaba deprimida, podían sentir emociones positivas de manera fuerte. Los análisis estadísticos mostraron que la tendencia a experimentar emociones positivas de las personas resilientes actuó como una defensa en contra de la depresión.

Las emociones positivas han demostrado empíricamente incrementar la resiliencia frente a eventos negativos (Tugade, Fredrickson y Barrett, citados por Luthans, Avey y Patera, en prensa). En resumen, la resiliencia se conceptualiza como la capacidad de las personas y las organizaciones, para salir adelante pese a las situaciones difíciles. Los estudios sobre esta variable se han centrado, entonces, sobre la medición de la adversidad, la adaptación positiva, el proceso de recuperación, la relación con recursos, riesgos y emociones.

Autoeficacia

La cuarta y última variable del constructo capital psicológico es la autoeficacia. A partir de la teoría cognitiva social de Bandura (1986, 1997, 2001) y con base en un extenso trabajo de investigación empírica, Stajkovic y Luthans (citados por Luthans y Youssef, 2007) definen la autoeficacia en contextos laborales como “la convicción (o confianza) acerca de las propias habilidades para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para realizar exitosamente una tarea específica en un contexto dado” (p. 66).

Con respecto al uso indiscriminado en la literatura de los términos eficacia y confianza, se puede decir que aunque Bandura (1997) utiliza cuidadosamente éste último, en las aplicaciones al contexto laboral el uso del término confianza es muy común, al punto que son tomados como sinónimos (Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006).

La autoeficacia se operacionaliza en términos de la autoimposición de objetivos retadores, la elección de tareas difíciles, la automotivación, la inversión de grandes esfuerzos y movilización hacia el logro de objetivos y excelencia en la realización de las tareas, y perseverancia ante la aparición de obstáculos (Stajkovic y Luthans, citados por Luthans y Youssef, 2007).

Las personas menos eficaces son más propensas a los fracasos, la depresión y a perder la confianza ante la retroalimentación negativa, la desaprobación social, los fracasos e inconvenientes, e incluso ante creaciones personales como duda en sí mismos, escepticismo o percepciones y atribuciones negativas (Bandura y Locke, citados por Luthans y Youssef, 2007).

Bandura (1997) establece una diferencia entre expectativas de eficacia —la confianza en tener la habilidad para realizar exitosamente una tarea específica— y expectativas de resultado —la creencia en que un comportamiento específico producirá un resultado dado—. Con respecto a la evaluación de la autoeficacia, Bandura (1997) establece lo siguiente: primero, el dominio de la autoeficacia es específico, por tanto, su medición debe contextualizarse; segundo, para evaluar la autoeficacia, esta no puede ser dividida en sub-habilidades sino que se debe medir la creencia de la persona en su capacidad para desarrollar una tarea en varias situaciones retadoras propias de ese dominio; tercero, la construcción de los ítems debe atender varias instrucciones específicas, cuya descripción escapa a los alcances del presente documento; cuarto, es necesario no confundir el constructo a evaluar con otros similares, por ejemplo, autoestima o expectativas de resultado.

El desarrollo de la autoeficacia puede darse a través de intervenciones y programas de entrenamiento, o mediante mecanismos menos formales como una cultura organizacional

de apoyo e incluso por la acumulación de eventos de la vida no planeados y su impacto en la salud física y el bienestar psicológico (Luthans, Avey, Avolio, Norman y Combs, 2006). Sin embargo, la técnica más efectiva para desarrollar la eficacia es permitir al gerente o empleado vivir la experiencia de tener éxito y maestría al desarrollar su tarea, y así, al elevar gradualmente el nivel de dificultad de la tarea y progresivamente simular los contextos laborales con mayor realidad, se pueden obtener incrementos apreciables en el nivel de autoeficacia (Bandura, 2000).

El aprendizaje vicario o modelamiento es otro enfoque ampliamente reconocido para desarrollar autoeficacia. Esta técnica es particularmente útil cuando es difícil o riesgoso simular ciertas realidades, entonces se capitalizan las habilidades observacionales de los individuos para aprender así nuevas tareas. Incluso, es posible hacer uso de la capacidad de imaginación de las personas y hacer que ellas se visualicen realizando de manera óptima la tarea y sirviéndose a sí mismas como modelos efectivos (Maddux, citado por Luthans, Youssef y Avolio, 2007a).

Dentro de las cuatro variables que integran el capital psicológico, la autoeficacia es, desde la perspectiva de Luthans (2002a), la que mejor se ajusta a los criterios de inclusión de las capacidades psicológicas en el cuerpo de conocimiento del comportamiento organizacional positivo. Esta apreciación se basa en varios factores que se exponen a continuación: primero, la autoeficacia tiene la fundamentación teórica más reconocida y el más extenso soporte investigativo; segundo, aunque la esperanza, el optimismo y la resiliencia han sido conceptualizados, medidos y probados como rasgos y como estados, la autoeficacia ha sido principalmente sustentada (Bandura, 1997) y medida (Parker, citado por Luthans y Youssef, 2007) como estado. Su naturaleza tipo estado se manifiesta en la especificidad de su dominio, ya que poseer eficacia en un dominio no significa que se tenga en otros y viceversa (Bandura, 1997); tercero, la relación entre autoeficacia y numerosas dimensiones relacionadas con el desempeño laboral está suficientemente establecida en varias culturas (Luthans, Zhu y Avolio, 2006) y específicamente con variables tales como: satisfacción en el trabajo (Judge, Thoresen, Bono y Patton, citados por Luthans y Jensen, 2002), liderazgo efectivo (Luthans, Luthans, Hodgetts y Luthans, 2001), toma de decisiones morales o éticas (Youssef y Luthans, citados por Luthans y Youssef, 2007) y modificación del comportamiento organizacional (Stajkovic y Luthans, 2003).

En un meta-análisis con 114 estudios, Albert Bandura (1997) encontró una correlación de 0.38 entre eficacia y desempeño relacionado con el trabajo. Bandura encontró que los empleados con altos niveles de eficacia elegían trabajos con el mayor reto físico e intelectual

y estaban autodeterminados para cumplir con sus obligaciones a pesar de los impedimentos que pudieran presentarse.

En relación con el ausentismo, se sugiere que es más probable que un empleado altamente eficaz asista al trabajo sin considerar los obstáculos que se interpongan. El impacto potencial de la autoeficacia sobre el ausentismo voluntario ha sido estudiado por Latham y Frayne (citados por Avey, Patera y West, 2006), quienes hallaron que los empleados con los niveles más altos de autoeficacia poseen los más bajos niveles de ausentismo voluntario.

Con respecto a la relación con el liderazgo, se ha descubierto que los líderes con buenos niveles de confianza sirven como modelos efectivos y pueden incidir positivamente sobre la autoeficacia de sus seguidores. Los líderes con poca confianza en su habilidad para interactuar efectivamente con otros y lograr los objetivos propuestos, generalmente actúan al estilo *laissez-faire* y no influyen sobre la motivación de sus seguidores (Bass, 1990b, citado por Hrinda, 2007).

Luthans e Ibrayeva (2006) estudiaron a 133 intraempresarios de las economías de Kazakistan y Kyrgystan y encontraron que la autoeficacia tiene un efecto directo sobre su desempeño. De igual manera, Luthans y Peterson (2002) se interesaron por la relación entre el compromiso del empleado y la autoeficacia de los jefes. Los resultados indican que la autoeficacia de los jefes actúa como mediador parcial en la relación entre el compromiso de los empleados y la efectividad de los jefes.

Existe evidencia de que los procesos de capacitación formal contribuyen a la autoeficacia de los trabajadores (Lent, Brown y Hackett, citados por Castañeda, 2008). A nivel de educación informal Saks (1994) encontró que la facilitación de experiencias guiadas a los empleados, la presencia de modelos conductuales y la retroalimentación que ellos reciben sobre el desempeño contribuyen a incrementar su autoeficacia y nivel de productividad. En la misma dirección, Harackiewicz, Abrahams y Wagemen (1987) hallaron que la información objetiva que recibían las personas después de realizar una actividad incrementaba la autoeficacia. Maurer, Pierce y Shore (2002), documentaron que cuando las personas perciben apoyo de la organización, particularmente mediante oportunidades de desarrollo, entonces se fortalece su autoeficacia. Por su parte, Brown, Jones y Leigh (2005) plantearon que aun los individuos más capaces pueden ver afectado su sentido de autoeficacia cuando en la organización no se les provee de los recursos y herramientas para ejecutar las tareas. En sintonía con lo anterior, Brown, Jones y Leigh (2005), encontraron que cuando las personas perciben que están sobrecargadas, se debilita la percepción de soporte organizacional, lo cual a su vez afecta su autoeficacia. A su vez, Rapoport, Bornstein y Erev (1989), descubrieron una relación positiva

entre autoeficacia y cooperación. Kankanhalli, Tan y Wei (2005), en un estudio con servidores públicos descubrieron que la autoeficacia y el gozo de ayudar a otros influían en el uso de repositorios electrónicos de conocimiento.

Para concluir, la autoeficacia se conceptualiza como una creencia del individuo en sus propias habilidades que le permite ser exitoso en las tareas que se proponga. Es la variable más estudiada de las cuatro que conforman el constructo capital psicológico y ha sido investigada en relación con múltiples aspectos de desempeño individual y organizacional.

Principales diferencias entre los cuatro componentes del capital psicológico

Hasta ahora se ha caracterizado cada uno de los componentes del capital psicológico y conviene señalar algunas diferencias entre los mismos.

Tabla 1. Principales diferencias entre los componentes del capital psicológico

Componente del Capital Psicológico	Conceptualización Psicológica
Esperanza	Estado motivacional
Optimismo	Estilo atribucional
Resiliencia	Capacidad
Autoeficacia/Confianza	Creencia

Estas cuatro variables se pueden conceptualizar de la siguiente forma: la esperanza, como estado motivacional; el optimismo, como estilo atribucional; la resiliencia, como capacidad; y la autoeficacia, como creencia.

El optimismo se relaciona de manera más cercana con la resiliencia que con la esperanza y se define como una expectativa generalizada de tener buenos resultados en las experiencias de la vida, lo cual conduce a la persistencia (Scheier y Carver, citados por Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006). Como factor del capital psicológico, el optimismo es una atribución positiva acerca de lo que está sucediendo ahora y lo que sucederá en el futuro (Luthans, Youssef y Avolio, 2007a). El énfasis en la esperanza está puesto en el proceso motivacional y emocional para alcanzar los objetivos y la obtención de resultados positivos es una consecuencia de esto (Helland y Winston, 2005). Al igual que la esperanza, el optimismo no requiere de la

aparición de una situación adversa para activarse, como ocurre en la definición de resiliencia (Masten, citado por Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006). Las personas resilientes están mejor preparadas que las optimistas para afrontar la adversidad porque el estilo explicatorio optimista tiende a subvalorar el verdadero significado de la adversidad hasta llegar a ignorarla. De esta manera, los resilientes pueden tener una aproximación más estratégica y pragmática de enfrentar los riesgos y adaptarse más fácilmente hasta recuperar los niveles normales de ejecución (Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006).

La autoeficacia se define en el contexto del capital psicológico como tener la confianza para esforzarse y realizar exitosamente una tarea retadora (Luthans, Youssef y Avolio, 2007a). La gente con alta autoeficacia suele comportarse de forma resiliente cuando asumen los eventos negativos o fracasos como una experiencia de aprendizaje (Luthans, Vogelgesang y Lester, 2006), pero la resiliencia como tal tiene que ver principalmente con recuperarse de eventos adversos y seguir intentando hasta restaurar la autoeficacia incluso frente a situaciones de gran reto y mal pronóstico (Luthans, Youssef y Avolio, 2007a).

Con respecto a las diferencias entre optimismo y esperanza, además de lo anteriormente mencionado, se encuentra que los mecanismos atribucionales optimistas para eventos negativos no se limitan a la esfera del sujeto —como ocurre en la esperanza— sino que incluyen causas externas como otras personas o factores situacionales (Seligman, 1999). Así pues, un optimismo realista y flexible puede ayudar a proteger a los individuos más esperanzados en su lucha por alcanzar objetivos no realistas; igualmente, puede ayudar a mitigar el sentimiento de culpa autoimpuesto y la responsabilidad personal cuando se presente la necesidad de rendirse ante objetivos inalcanzables (Youssef y Luthans, 2007).

Referencias

- Avey, J., Patera, J. & West, B. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 42-60.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. En Locke, E. (Ed). *Handbook of principles of organization behaviour* (120-136). Oxford: Blackwell.

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Brown, S., Jones, E. & Leigh, T. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 972-979.
- Cameron, K. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *The American Behavioral Scientist*, 47, 731-742
- Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Carver, C. & Scheier, M. (2004). Optimism. En López, S. y Snyder, R. (Eds.). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Castañeda, I. & Delgado, L. (2008). Cultura del aprendizaje organizacional. En *Documentos de Psicología*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Castañeda, I. (2008). *Marco conceptual de la conducta de compartir conocimiento*. Documento de trabajo.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Aprender a fluir*. Barcelona: Kairós.
- Delgado, L., Castañeda, I., Alfonso, A., Ávila, E., Castiblanco, A. & Londoño, I. (2008). *Culturas Organizacionales Inteligentes: Revisión teórica y análisis descriptivo del concepto*. Trabajo de grado no publicado, Especialización en Psicología de las Organizaciones, Universidad Católica de Colombia.
- DiPietro R., Welsh, D., Raven, P. y Severt, D. (2007). Measure of Hope in Franchise Systems: Assessing Franchisees, Top Executives, and Franchisors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 59 – 66.
- Frederickson, B. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330 – 335.
- Green, K., Medlin, B. & Witthen, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104, 106-115.
- Harackiewicz, J. Abrahams S., & Wagemen, R. (1987). Performance evaluation and intrinsic motivation. The effects of evaluative focus, rewards and achievement orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1015-1023.

- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 2-14.
- Harvey, P., Martinko, M. & Gardner, W. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 1-11.
- Helland, M. & Winston, B. (2005). Toward a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 42-54.
- Hrinda, A. (2007). *United States Coast Guard Transformational Leaders Use of Positive Psychological Capacities*. Ph. D. Dissertation: School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- Infante, F. (2005). La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura. En Melillo, A. y Suárez, E. (Eds). *Resiliencia*. Buenos Aires: Paidós.
- Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, 254 – 276.
- Kankanhalli, A., Tan, B. & Wei, K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29, 113-143.
- Knouse, S. (2004). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. *Personnel Psychology*, 57, 1059-1063.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of leadership and organizational studies*, 13, 75–93.
- López, S., Snyder, C.R. & Teramoto-Pedrotti, J. (2004). Hope: many definitions, many measures. En López, S. y Snyder, R. (Eds.). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Luthans, F. & Avolio, B. (en prensa). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Luthans, F., Avey, J., & Patera, J. (en prensa). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. En *Academy of Management Learning and Education*.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007a). Psychological capital: investing and developing positive organizational behavior. En Nelson, D. & Cooper, C. *Positive organizational behavior*. Chennai: SAGE Publications.

- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Positive workplaces. En R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., Norman, S. & Combs, G. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-399.
- Luthans, F. & Ibrayeva, E. (2006). Entrepreneurial self-efficacy in Central Asian transition economies: quantitative and qualitative analyses. *Journal of International Business Studies*, 37, 92 -113.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. & Lester, P. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-45.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41, 121-132.
- Luthans, B., Luthans, K. & Norman, S. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 55-64.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-258.
- Luthans, F., Van Wyk, R. & Walumbwa, F. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 512-525.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. En Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, 2, 41- 61.
- Luthans, F. & Jensen, S. (2002). Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans, F. & Peterson, S. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *The Journal of Management Development*, 21, 376 -388.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-702.

- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R. & Luthans, B. (2001). Positive Approach To Leadership (PAL) Implications for Today's Organizations. *Journal of Leadership & Organizacional Studies*, 8, 3-20.
- Martínez, N. & Pérez, D. (2007). *El optimismo y su relación con la enfermedad crónica: Revisión internacional desde 1980 hasta el 2006*. Trabajo de grado no publicado, Especialización en Psicología médica y de la salud, Universidad El Bosque.
- Maurer, T., Pierce, H., & Shore, L. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27, 432-444.
- Mayne, T. (1999). Negative affect and health: The importance of being earnest. *Cognition and Emotion*, 13, 601-635.
- Peterson, S. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, S. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 26-32.
- Reivich, K. & Gilham, J. (2004). Learned optimism: the measurement of explanatory style. En Lopez, S. & Snyder, R. (Eds.). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Rapoport, A., Bornstein, G. & Erev, I. (1989). Intergroup competition for public goods: effects of unequal resources and relative group size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 748-756.
- Saks, A. M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety in stress reactions of newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 639-654.
- Salanova, M., Martínez, I. & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional Positiva. En Palací, F. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación.
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Seligman, M. (1999). The President's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M., Reivich, K., Jaycox, L. & Gillham, J. (1999). *Niños optimistas*. Barcelona: Grijalbo.

- Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara.
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis and test alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-196.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 4, 580-590.
- Sutcliffe, K. & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. En Cameron, K., Dutton, J. y Quinn, R. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27, 3-8.
- Wright, T. (2003) Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Youssef, C. (2004). *Resilience development of organizations, leaders and employees: multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. Ph D Dissertation: University of Nebraska.
- Youssef, C. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-801.

Parte



Cultura, cambio y conflicto organizacional

En los cuatro capítulos que conforman el apartado de *Cultura, Cambio y Conflicto Organizacional* se busca caracterizar y comprender las nuevas realidades organizacionales que se despliegan en el marco de un contexto competitivo y turbulento, el cual a su vez demanda de las organizaciones el desarrollo de prácticas orientadas a promover y manejar el cambio, así como la aplicación de modelos de gestión del cambio tales como la gerencia de la cultura organizacional.

En ese sentido, en el primer capítulo, Claudia María García Álvarez, a través del escrito titulado *La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial*, realiza una lectura crítica de las tecnologías sociales implementadas para gestionar el cambio organizacional, tales como la gestión de la cul-

tura organizacional. Su análisis se basa en la distinción de diversas perspectivas teóricas en el marco de las ciencias sociales y particularmente de la Psicología, desde la cual se interpreta y se interviene en la realidad organizacional. Así, la gestión de la cultura organizacional desde perspectivas racionales se entiende como un proceso neutral o apolítico, en tanto que se basa en saberes y técnicas científicas; mientras que desde perspectivas emergentes se interpreta el cambio como resultado de ejercicios de poder en los que los saberes científicos, a partir de su pretensión de neutralidad, cumplen un papel fundamental en la legitimación de este proceso. Finalmente, la autora plantea la importancia de analizar las realidades organizacionales desde una perspectiva cultural que permita a los actores organizacionales reflexionar acerca de los sentidos que configuran su realidad, con el fin de vislumbrar nuevos sentidos generadores de realidades más incluyentes.

En el segundo capítulo, que lleva por título *Cómo administrar la cultura organizacional*, se reflexiona sobre la disparidad de significados que tienen las organizaciones empresariales en términos de su cultura organizacional; disparidad que obliga a establecer algunas constantes conceptuales sobre el tema, ya que estar de acuerdo sobre el cómo funciona y opera una organización, sus objetivos y metas, permite una mayor comprensión del cambiante mundo de las organizaciones y el trabajo. En este sentido, la cultura organizacional debe verse como algo administrable; es decir, las expresiones que se concretan en la cultura pueden ordenarse de forma metodológica, de tal modo que las organizaciones las vean como un conjunto de significados ordenados, establecidos a partir de componentes semánticos para que funcionen de manera preestablecida y controlada. Con el desarrollo de un esquema metodológico claro y eficiente, se puede crear un marco de interpretación y comprensión que pueda verificarse en el trabajo y la gestión cotidiana de las organizaciones.

En el tercer capítulo, Mónica García Rubiano y Helena Vélez Botero, en su escrito titulado *Cambio organizacional y factores incidentes*, abordan el concepto de cambio organizacional realizando una revisión de autores que han conceptualizado acerca del tema, desde el punto de vista de la manera como se entiende y define el cambio, el lugar donde se puede producir —en las áreas funcionales o en la organización como un todo—, la forma como se produce o se gestiona, los diversos modelos que intentan explicar su gestión, las reacciones frente a este —tales como la resistencia—, los factores asociados y finalmente algunas estrategias para abordarlo. Las autoras señalan la importancia de hacer partícipes en el proceso de cambio a los miembros involucrados, de manera que se disminuyan los niveles de resistencia, y promover así un proceso que satisfaga los intereses tanto de la empresa como de los trabajadores, en el que es clave el área de Recursos Humanos.

Por último, en el capítulo escrito por Luis Felipe González Gutiérrez, María Constanza Aguilar Bustamante y Javier Giraldo Jaramillo, *El conflicto y la crisis a la luz del concepto de poder en Michel Foucault: implicaciones para la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo*, se presenta una distinción inicial e introductoria de los conceptos de crisis y conflicto para entender la importancia del concepto de poder que propone Michel Foucault para la interpretación del conflicto en el devenir de las organizaciones, de sus relaciones con los trabajadores y con otras organizaciones del entorno social. El hecho de establecer estas relaciones entre la Psicología del Trabajo y las Organizaciones y la filosofía cobra relevancia, dados los aportes contemporáneos del socioconstruccionismo en tanto construcción social de la realidad; en este sentido, el abordar el problema del conflicto como construcción lingüística y social ofrece perspectivas de abordaje alternas a las establecidas por la Psicología clásica y moderna.

Claudia María García Álvarez
Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia

Claudia María García Álvarez.

clamagar@yahoo.es

Psicóloga. Magíster en Análisis y Comportamiento Organizacional de Lancaster University, Inglaterra. Cursó también la Especialización en Estudios culturales de la Pontificia Universidad Javeriana. Actualmente trabaja como docente investigadora en el programa de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, y es la directora del grupo de investigación “Gestión y Organizaciones desde Corrientes Emergentes” (GOCE), con el cual ha desarrollado varios proyectos de investigación en el sector de la salud. Trabajó en la Pontificia Universidad Javeriana, en la práctica para el proyecto de Subjetividades Laborales, y fue investigadora del proyecto “Construcción del sujeto trabajador a partir de los discursos que circulan en las áreas de gestión humana”. Ha trabajado también en la Universidad de la Sabana y la Universidad San Buenaventura. Algunas de sus publicaciones son: *Una aproximación al concepto de cultura organizacional* (2006), *El hospital como empresa: nuevas prácticas nuevos trabajadores* (2007), *Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial* (2007).

Capítulo 11

La cultura organizacional como una tecnología de control gerencial

Claudia María García Álvarez
Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia

Introducción

El término de cultura organizacional ha venido introduciéndose en el argot de las empresas y se ha convertido en un concepto de moda, no sólo entre los consultores organizacionales y académicos, sino entre los mismos gerentes, quienes buscan incorporar tecnologías novedosas para poder liderar de manera exitosa el cambio organizacional. En este capítulo se hace una revisión teórica del concepto de cultura organizacional; más allá de comprender este concepto, se busca entender cuáles son las implicaciones que esta “tecnología social” tiene, desde el punto de vista político y ético. Se entiende que esta, como las demás tecnologías sociales, tiene un impacto que se debe reconocer en aras de hacer más explícito el lugar desde donde el científico social actúa y los efectos que produce.

En primer lugar, se buscará hacer una revisión de diferentes aproximaciones al concepto de cultura organizacional, las cuales se clasificarán en dos perspectivas: perspectivas racionales y perspectivas emergentes. Se describirá cómo desde perspectivas racionales, la gestión de la cultura organizacional se ha convertido en una herramienta de conocimiento cuyo sustento en

saberes científicos, y por lo tanto “neutrales”, legitima las intervenciones que hacen los científicos sociales sobre la realidad organizacional, en tanto dichas intervenciones se presumen para el “bien” de la organización. De otro lado, se revisarán los supuestos que sustentan las perspectivas emergentes, desde las que se empieza a cuestionar el carácter objetivo y neutral del conocimiento científico y se resalta su carácter social y político. Asimismo, se abordará la discusión planteada frente a la idea de que la cultura es un instrumento de control gerencial, en tanto los líderes organizacionales buscan gestionar el cambio por medio del control sobre los significados. Posteriormente, para mostrar cómo la cultura es producto de procesos de poder se revisará un caso de cambio organizacional en el que se muestra cómo en un hospital público en proceso de transformación a Empresa Social del Estado, discursos importados del contexto, tales como “cliente”, “eficiencia”, “auditorías” y “flexibilidad”, son promovidos desde la dirección, con lo que se busca implantar una nueva cultura desde la cual se legitiman y naturalizan nuevas formas de organizarse para trabajar, en correspondencia con el orden que busca ser instituido: la salud como un bien de consumo.

Por último, se planteará una alternativa para apreciar la cultura como una herramienta de análisis organizacional, desde la cual es posible generar procesos de desnaturalización que permitan a los miembros de la organización reflexionar acerca de los sentidos que configuran su realidad y vislumbrar otros sentidos o discursos que sustenten otras posibles realidades.

Comprensiones del concepto de cultura organizacional

A continuación se revisarán algunas aproximaciones al concepto de cultura organizacional, las cuales se ubicarán en dos perspectivas: racionales y emergentes.

Perspectivas racionales

El interés de las ciencias sociales y administrativas por conceptualizar y desarrollar modelos teóricos para explicar las organizaciones ha sido producto de una necesidad práctica por identificar diseños organizacionales racionales y, por lo tanto, más eficientes (Taylor, 1961; Fayol, 1973), en el marco de un contexto económico, político y social particular, en el cual se busca incrementar la productividad para asegurar el bienestar y desarrollo de las naciones. La incursión de la Psicología en el campo de las organizaciones no fue ajena a este propósito, y precisamente la pregunta inicial que orientó las primeras investigaciones de psicólogos organizacionales estuvo centrada en el problema de la productividad (Mayo, 1972). A partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo se empezó a reconocer el papel que tienen los aspectos subjetivos e “irracionales” de los trabajadores en la realidad laboral vivida y, por

tanto, en el desempeño de los individuos y de los grupos. De igual manera, estas investigaciones evidenciaron una dimensión psicológica que trasciende al individuo y que es construida a partir de procesos de interacción: la organización informal. A partir de esta dimensión se reconoce que la realidad organizacional no sólo está configurada desde las normas y jerarquías formalmente establecidas, sino que son las personas, a partir de procesos de interacción social, quienes dan forma a la realidad organizacional.

De esta manera, la Psicología empieza a tener un papel importante en el diseño de procesos organizacionales, en la medida en que se empieza a reconocer que el aspecto humano es determinante para el desempeño organizacional; más aún, la Psicología aplicada al trabajo se convierte en una tecnología social. De acuerdo con Rose (1998), la tecnología social es una forma característica en que las prácticas se organizan para producir ciertos resultados en términos de la conducta humana: cura, reforma y eficiencia; en este sentido, la psicología en el contexto de las organizaciones, busca explorar y conocer la naturaleza humana, con el fin de influir en los aspectos psicológicos relacionados con el trabajo y contribuir en el proceso de producción.

Inicialmente los estudios realizados desde la Psicología ubicaron los aspectos psicosociales relacionados con el trabajo en el marco del individuo y de los grupos; en esa medida, los modelos explicativos de la realidad psicológica organizacional no abarcaban la organización como un todo. Fue sólo hasta la influencia de la teoría de sistemas, en los años setenta, cuando emergieron nuevos modelos de comprensión de las organizaciones como sistemas autoorganizados que comprenden subsistemas tecnológicos, sociales y formales en interacción mutua, configurando la organización como un todo integrado, con autonomía relativa y en relación interdependiente con un entorno que le demanda ajustes para poder sobrevivir. A este respecto, Morgan (1991) utiliza la metáfora del organismo para explicar la organización desde los conceptos desarrollados por la teoría de sistemas: la organización, como el organismo, es un sistema que mantiene su estabilidad e identidad a partir de ciertas pautas y regulaciones internas; sin embargo, cuando la organización pierde el equilibrio, —por ejemplo cuando hay cambios en el entorno organizacional debido al incremento de la competencia, o cambios tecnológicos, políticos y económicos—, el sistema debe ajustar sus procesos para poder adaptarse a las nuevas circunstancias.

Desde esta perspectiva, se entiende que la organización es un sistema que se desarrolla y cambia a partir de las demandas del entorno, razón por la cual se hace necesario desarrollar sistemas de información que permitan determinar cuál debe ser el curso del cambio organizacional. Este cambio puede ser planeado y dirigido, en la medida en que los líderes organi-

zacionales puedan tener acceso a información, tanto del contexto, como de las condiciones internas de la organización –diagnóstico organizacional–, que permita identificar la brecha entre la realidad interna de la organización y las condiciones del entorno. La estrategia, resultado del diagnóstico organizacional, se constituye en la dirección que debe asumir la empresa para navegar en un entorno determinado. Esta estrategia debe orientar, a su vez, las acciones de los diversos subsistemas organizacionales –entre estos el subsistema social–, y la función de la Gerencia de Recursos Humanos es precisamente planear el recurso humano –subsistema social– de acuerdo con la estrategia corporativa.

En este marco, el concepto de cultura es importado de disciplinas como la Antropología y la Sociología al ámbito de las organizaciones, no sólo como herramienta conceptual que explica el funcionamiento de la organización como sistema psicosocial, sino también como un conjunto de saberes y técnicas que posibilitan intervenir en este sistema en concordancia con la estrategia corporativa.

La incorporación del concepto de cultura organizacional al ámbito de los estudios organizacionales ha estado ligada a la pregunta por el desempeño y productividad. Fue William Ouchi (1982) quien en los años ochenta, a partir de un estudio comparativo entre empresas japonesas y estadounidenses, señaló por primera vez la relación entre cultura y desempeño organizacional. Este autor afirma que el éxito de las industrias japonesas de los años ochenta se debe en gran parte a los valores compartidos por los miembros de la organización. Para las organizaciones tipo “Z”, como este autor denomina a las organizaciones japonesas analizadas, la filosofía de la empresa permite tener a los miembros de la organización cohesionados en torno a sentidos compartidos; dicha filosofía es tan importante que sirve de base para la toma de decisiones, ya que la cohesión e identificación de los trabajadores con esta, posibilita que haya un consenso en torno a las decisiones tomadas y que las relaciones entre las personas se basen en valores como la confianza (Ouchi, 1982).

Estos estudios mostraron cómo el desempeño organizacional se deriva no únicamente del comportamiento individual y grupal de las personas, sino de una nueva dimensión que había sido ignorada hasta el momento: el comportamiento organizacional. La Psicología organizacional se nutre entonces de la teoría de sistemas, que concibe a la organización como un sistema vivo que tiene unos patrones de comportamientos que la caracterizan y le dan identidad. De la misma manera como el individuo tiene unos comportamientos que constituyen su identidad, la organización tiene unos comportamientos colectivos –patrones– que le dan una identidad y la diferencian de otras organizaciones. El concepto de cultura organizacional es entonces de gran utilidad para entender la organización desde el punto de vista del com-

portamiento organizacional, así como la gestión de la cultura se convierte en una estrategia fundamental para influir en las conductas colectivas de los trabajadores y por tanto en el desempeño de la organización.

A partir de la clasificación que hacen autores como Smircich (1983), la comprensión del concepto de cultura como una variable que puede ser gestionada por los directivos para garantizar la eficiencia de la organización se deriva de una metáfora o paradigma, según la cual se concibe a la organización como una realidad objetiva y neutral. El paradigma racional contempla a la organización como un producto de decisiones racionales basadas en la aplicación de conocimientos científicos tales como la Psicología, que busca alcanzar el bienestar y la eficiencia de la organización. Por tanto, al ser científicas —en el sentido que están basadas en la “verdad”— las tecnologías sociales en las que se basa la gestión, legitiman decisiones consideradas neutrales. Desde esta perspectiva, la cultura se considera como una dimensión organizacional que puede ser intervenida a través de diversas estrategias, con el fin de lograr la adaptación de la organización a los cambios del mercado. La cultura es concebida como una variable que puede ser transformada a través de técnicas, con el fin de alinear los comportamientos de las personas con los objetivos corporativos.

Desde la década del setenta, la gestión del cambio organizacional se ha convertido en un tema central, debido a transformaciones en el contexto, que desde esa época se han venido acelerando: incremento de la competencia, globalización de la economía, liberación de los mercados, nuevas tecnologías. Las organizaciones necesitan adaptarse al nuevo entorno y para eso se busca desarrollar estrategias que permitan planear el cambio. Con el fin de lograr el cambio organizacional deseado que permita obtener una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones —por ejemplo nuevas estrategias de orientación al cliente e innovación— se hace “necesario” cambiar el comportamiento organizacional. De esta forma, debido a que las conductas colectivas están guiadas por valores compartidos, es fundamental cambiar la cultura de la organización y así, lograr un verdadero cambio organizacional. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales (Smircich, 1983). El cambio organizacional pretende, en este sentido, que a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos. El cambio se concibe como un proceso planeado y unidireccional, en el que los valores y la filosofía corporativa determinados por los directivos se difunden por la organización para que sean internalizados por los empleados y, de esta forma, se construya compromiso e identidad organizacional. Esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura consistente: valores y creencias altamente compartidos por los miembros de la

organización. Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas consistentes son las más aptas para ser exitosas (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1984; Denison y Mishra, 1995).

La tarea del gerente es trabajar con relatos, leyendas y otros artefactos culturales, para promover e influir en los empleados de acuerdo con los propósitos gerenciales (Schein, 1985). Schein señala que la cultura es creada por líderes a través de artefactos y símbolos que influyen en los trabajadores en tanto hay un consentimiento e identificación por parte de estos. El mismo autor indica cómo la cultura puede ser moldeada a través del proceso de selección y socialización, ya que los nuevos miembros que ingresan a la organización son seleccionados con base en el ajuste que hay entre sus propios valores y los de la organización, o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. Schein destaca que el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; estos valores llegarán al nivel de creencias inconscientes sólo cuando los miembros de la organización vean sus beneficios.

Muchos críticos de esta perspectiva racional cuestionan el papel de las ciencias sociales en tanto saberes producidos para transformar la realidad organizacional, y legitimados desde una presunción de neutralidad; en ese sentido, a partir de estas críticas se evidencian las implicaciones políticas y éticas de la pretensión del manejo de la cultura por parte de los gestores del cambio (Ogbonna y Lloyd, 2002; Legge, 1995; Anthony, 1990; Alvesson y Willmott, 2002). En estas posturas se advierte que el término de cultura corporativa se refiere a una ideología cultivada por la gerencia con el propósito de controlar y legitimar la actividad gerencial.

A continuación se abordarán con más detalle las posturas desarrolladas desde las perspectivas emergentes, con el fin de resaltar aspectos de la realidad organizacional que no se han evidenciado desde posturas tradicionales, tales como conflicto, poder y política.

Perspectivas emergentes

Entre las posturas emergentes se incluyen corrientes teóricas tales como el postestructuralismo y postmarxismo, las cuales empiezan a cuestionar el estatuto aséptico del conocimiento científico, y confluyen en torno a la idea de que el conocimiento, lejos de ser objetivo y neutral, ha tenido un papel fundamental en la producción de las realidades sociales en correspondencia con los intereses hegemónicos. En la medida en que nuevas voces, diferentes a las de los hombres, europeos, entran en el ámbito de la producción de conocimiento, se empieza a hacer evidente cómo el conocimiento científico ha sido producto de condiciones sociales y

políticas particulares, en las que se tejen relaciones de poder. En este marco, la producción de conocimiento ha estado ligada al mantenimiento de cierto orden social que obedece a intereses particulares (Wallerstein, 1996). Así, por ejemplo, Foucault (2004) señala cómo en el contexto de la modernidad, el conocimiento producido por las ciencias sociales es producto de una necesidad de gobernar la vida humana para mantener el aparato productivo de las naciones y asegurar el bienestar de la población; bienestar que se entiende en términos de acumulación de la riqueza económica. En ese sentido, disciplinas como la Psicología producen vocabularios que no sólo nombran la realidad, sino que la producen de acuerdo a intereses particulares. El individuo moderno emerge, de acuerdo con lo anterior, a partir de la necesidad de establecer diferencias entre los sujetos, a través de la descripción detallada del sujeto y de su representación en formas calculables —a través del test, por ejemplo—, de la clasificación de sus conductas en normales o anormales, en otras palabras, conductas productivas o improductivas, y de la implementación de sanciones normalizadoras que buscan la reproducción de sujetos “normales” o productivos (Foucault, 2004).

Desde estas perspectivas se evidencia entonces la conexión entre conocimiento y poder. El poder, como lo indica Foucault (2004), no es únicamente restrictivo y limitante, sino que también es productivo, en tanto que disciplinas como la Psicología, contribuyen a la producción de discursos o regímenes de verdad que configuran las formas de pensar y nombrar la realidad, en correspondencia con el orden económico y social dominante. Así pues, las disciplinas no sólo describen la realidad sino que contribuyen a su producción y reproducción. La incursión de las ciencias sociales en el ámbito del trabajo y de las organizaciones no es ajena a la “necesidad” de los Estados modernos de disponer de mano de obra dispuesta y productiva para cubrir las necesidades de producción de las fábricas, y por lo tanto desde disciplinas como la Psicología, se producen discursos que legitiman y normalizan ciertas conductas —productivas— y sancionan otras —improductivas—.

Los conocimientos que se han producido en el ámbito del trabajo, desde el taylorismo, pasando por las conceptualizaciones desarrolladas en el marco de la teoría de las relaciones humanas y la teoría de sistemas, se constituyen en tecnologías sociales cuyo objetivo es transformar las conductas de los sujetos de acuerdo a los parámetros de producción. La connotación de que el conocimiento científico es un conocimiento “racional” conduce a pensar que sus consecuencias son inocuas y neutrales y que, por el contrario, la aplicación de este al campo de las organizaciones, por ejemplo, es para el “bien” de la organización. Esta connotación permite entonces legitimar y adjudicar un estatuto de verdad al conocimiento científico, desconociendo su carácter político, y es precisamente la asunción de neutralidad lo que le da más poder.

Por otra parte, desde las perspectivas emergentes se entiende que la realidad no es objetiva, sino que es producto de procesos de construcción social (Berger y Luckman, 1968); esto quiere decir que no existe una realidad allá afuera, independiente de la forma como la interpretamos, sino que la forma como se interpreta la realidad es “la realidad”. Se entiende desde esta perspectiva que los discursos o maneras de nombrar el mundo son performativos, es decir, se convierten en formas institucionalizadas que regulan la producción de la realidad; de modo que el discurso es acción en la medida en que se materializa en el proceso de producción de la realidad. La naturalización de ciertas formas de ver la realidad implica que ciertos discursos se han sedimentado, y por tanto tienen efectos en la construcción de la realidad. Dichos discursos son cultural e históricamente contingentes; las verdades y lo que se constituye como realidad —la forma de nombrar el mundo— son producto de juegos de poder en los que ciertos discursos y significados se imponen sobre otras posibilidades, configurando las categorías para interpretar la realidad. En ese sentido, el proceso de fijación de significado es un proceso político en el que ciertos significados logran fijarse —naturalizarse— y otros no (Mumby, 1997). De lo anterior se deriva la inexistencia de una linealidad histórica que supone que las formas de entender la realidad de hoy en día son superiores a las de otras épocas, como resultado de un proceso progresivo, sino que en cada periodo histórico se han configurado diferentes *epistemes* —inteligibilidades—, como resultado de discursos y significados que logran imponerse y fijarse por encima de otros (Foucault, 1968).

Según lo anterior, la organización no se entiende como una realidad diseñada racionalmente para alcanzar el bienestar general, sino como producto de un proceso social en el que cierto orden termina imponiéndose a través de ejercicios de poder de unos grupos sobre otros. En el ejercicio de establecer cierto orden, las tecnologías sociales cumplen un papel fundamental.

En el marco del capitalismo, basado en la producción en masa, el surgimiento de la organización moderna, implicó el establecimiento de un orden social basado en la eficiencia, a través de la implementación de diversas tecnologías sociales como el taylorismo. Así por ejemplo, Mayor (1985) ilustra cómo en las fábricas antioqueñas el taylorismo se convirtió en una tecnología que buscó homogeneizar la mano de obra no sólo al nivel del cuerpo —ritmos del cuerpo ajustados a la velocidad de la máquina—, sino también la mentalidad del trabajador, a través de discursos moralizadores que pretendieron promover valores como el ahorro y estilos de vida alejados de la precariedad y miseria, legitimando una vida entregada al trabajo. De acuerdo con Nikolas Rose (1999), en el contexto contemporáneo las tecnologías sociales se han venido transformando en la medida en que la generación de plusvalía ya no se deriva de la producción masiva de bienes, sino de la producción de bienes inmateriales: conocimiento y servicio. Según este autor, en el contexto del trabajo industrial las tecnologías sociales

se orientaban a la re-producción de sujetos obedientes y disciplinados, que ajustaban su cuerpo a los rígidos ritmos impuestos por la máquina; sin embargo, en la medida en que las ganancias de la empresa no se derivan de la eficiencia del trabajo, sino de las habilidades de los trabajadores para generar sentimientos de bienestar en los clientes a través del servicio, o para responder a situaciones contingentes propias del contexto contemporáneo, las tecnologías sociales han venido transformándose para contribuir en la producción de trabajadores no sólo obedientes, sino también autónomos (García y Carvajal, 2007).

En el contexto de las organizaciones contemporáneas, la producción de un orden social ha implicado el desarrollo de estrategias de poder menos coercitivas que el taylorismo, pues se busca que el trabajador no se limite ante las normas establecidas, sino que tenga iniciativa frente a situaciones que no se pueden anticipar en manuales de procedimientos. En el contexto del trabajo inmaterial se demanda un trabajador autónomo (García y Carvajal, 2007); no obstante, para asegurar que sus conductas “autónomas” estén alineadas con la estrategia corporativa, han emergido dispositivos de poder como la gestión cultural, que no funciona a través de la coerción sino de la seducción (Rose, 1999). De esta manera, la cultura organizacional se convierte en objeto de control, en tanto los líderes organizacionales reconocen la importancia de que los trabajadores se identifiquen con los valores corporativos para que alineen sus conductas de acuerdo con estos valores, ya que el control explícito y la normalización del trabajo son contraproducentes en el marco de las demandas de un trabajo inmaterial basado en las competencias afectivas –interacción con pares y clientes– e intelectuales –innovación, solución de problemas–. Dichas competencias deben desplegarse y fluir, y para que esto suceda, conviene que existan condiciones no de limitación y restricción, sino de “libertad”.

En el contexto del trabajo inmaterial, se requiere de un trabajador comprometido con su trabajo, y este vínculo afectivo que implica el compromiso se da en la medida en que no exista un ambiente normativo y restrictivo; todo lo contrario, en las organizaciones contemporáneas basadas en el servicio y el conocimiento se busca diseñar trabajos más flexibles y con posibilidades de crecimiento y aprendizaje para el trabajador, acompañados con discursos referidos a la importancia del recurso humano y de valores en torno a la responsabilidad y autonomía, los cuales enganchan afectivamente al trabajador en la medida en que lo hacen sentir que su trabajo es fuente de autorrealización (García y Carvajal, 2007). De acuerdo con Rose (1999), en el seno de las organizaciones contemporáneas empiezan a circular discursos que apuntan a la construcción de nuevas imágenes del trabajador –emprendedor, responsable, autónomo– y del trabajo –trabajo enriquecido, flexible, empoderado, en equipo–, las cuales suscitan el despliegue de los impulsos y deseos autorrealizadores del trabajador. Así por ejemplo, el

discurso de la excelencia (Peters y Waterman, 1984) busca promover una imagen del trabajador que lucha, que es emprendedor, que está en continuo aprendizaje, que es responsable de sí mismo; imagen que puede ser “consumida” por los trabajadores en su proceso de construcción de identidad, y que se ajusta al ideal de ciudadano neoliberal responsable de construir su propio proyecto de vida en un contexto en el cual el Estado ya no garantiza condiciones de salud, educación y empleo a sus ciudadanos, pues los individuos son los únicos responsables de su propia producción (Rose, 1998).

Al respecto, Alvesson y Willmott (2002), retomando a Giddens, señalan cómo en el contexto contemporáneo la construcción de identidad es un proceso reflexivo, ya que si en los anteriores periodos históricos la identidad de las personas estaba determinada a causa de la estabilidad y solidez de las instituciones sociales —por ejemplo, la mujer se construía inevitablemente como reproductora y el hombre como proveedor—, hoy en día, debido a la crisis de instituciones sociales como la familia y el empleo estable, y a la proliferación de múltiples discursos a través de los medios de comunicación que reproducen estilos de vida deseables, la construcción de identidad implica un proceso de elección. En este escenario de proliferación de identidades y estilos de vida “consumibles”, la empresa se convierte en uno de los espacios donde se “ofrecen” identidades a través de la movilización de discursos por parte de la gerencia, relacionados con una nueva imagen del trabajador y del trabajo (Alvesson y Willmott, 2002). Estos autores señalan cómo a través de la gestión cultural se busca movilizar significados acerca de un yo laboral comprometido. Así por ejemplo, en las empresas se hacen circular discursos y vocabularios en torno al nuevo trabajador tales como “colaborador” en reemplazo de “subordinado”, “líder” en vez de “jefe”, o “la empresa como familia”; discursos que movilizan significados que se dirigen a los deseos y expectativas del trabajador, de manera que puedan ser fijados como categorías de interpretación de la realidad.

Las organizaciones se consideran entonces espacios en los cuales se da una lucha por el control de significados, siendo los grupos con mayor capital político, cultural y económico los que logran fijar el significado (Mumby, 1997). La gestión de la cultura por parte de los líderes empresariales se ha convertido en una tecnología social por excelencia, ya que a través de esta se busca que el trabajador se identifique con su empresa, asegurando que sus conductas “autónomas” estén alineadas con los objetivos corporativos.

Karen Legge (1995) señala cómo hoy en día la Gerencia de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en el manejo y gestión de la cultura organizacional. Para indagar las razones de la nueva orientación de la Gerencia de Recursos Humanos, esta autora analiza el contexto del trabajo contemporáneo, resaltando cómo en la economía del libre mercado el

cliente se transforma en el nuevo soberano. Son los consumidores, con su poder de elegir la mejor oferta, quienes regulan el mercado, y este poder lleva a que las entidades públicas y privadas encargadas de proveer servicios, se autorregulen con el fin de ofrecer productos que se ajusten a las demandas y condiciones de los clientes.

En este contexto, la construcción de un ciudadano consumidor es paralela a la deslegitimación del Estado paternalista generador de conductas dependientes en sus ciudadanos. Por el contrario, se trata de promover ciudadanos independientes y emprendedores que busquen a través de la compra de bienes y servicios, las garantías que el Estado ya no suple (salud, pensiones, etc.). De acuerdo con Legge (1995) las ideologías neoliberales se nutren de los ideales inspirados en el sueño americano de la década de los setenta, en la que se siembra la imagen de que el individuo es creador de sus propias oportunidades, y para cumplir con sus metas necesita tener compromiso e iniciativa.

Estas ideologías relacionadas con el ciudadano libre y emprendedor corresponden con el tipo de trabajo y de trabajadores demandados en las economías de mercado: “para maximizar los beneficios de una economía de «empresa libre», las firmas y sus miembros deben actuar en las formas que expresen las cualidades emprendedoras” (Legge, 1995, p. 83). Legge señala cómo desde la Gerencia de Recursos Humanos se promueven valores alineados con el orden político y económico, ya que en el espacio laboral se busca también la circulación de significados que contribuyan a la producción de sujetos autónomos, responsables, comprometidos, orientados al logro y aprendizaje permanente, que aseguren una ventaja competitiva para la empresa. Para esta autora, la Gerencia de Recursos Humanos produce metáforas y lenguajes desde los cuales se busca que los trabajadores interpreten desde un marco apropiado los cambios inducidos por la aplicación de políticas tendientes a flexibilizar y precarizar las condiciones laborales.

Según Keenoy y Anthony (1992, citado en Legge, 1995), la Gerencia de Recursos Humanos se basa en la producción de una retórica que busca producir empleados comprometidos con un orden político-económico dominado por los valores del mercado. En las sociedades capitalistas tardías, en la medida en que el consumo domina la producción, se compra la imagen asociada al producto más que el producto mismo; el producto real es la imagen. De acuerdo con lo anterior, en el contexto de las organizaciones, la cultura es usada para crear imágenes e identidades del trabajo y del trabajador que pueden ser elegidas o consumidas por los trabajadores de forma análoga a como el consumidor escoge un estilo de vida. Keenoy (citado en Legge, 1996) propone que la retórica o discursos producidos desde el Departamento de Recursos Humanos a través de la gestión cultural, es una retórica que al mismo tiempo legiti-

ma y crea realidades. En ese sentido, la Gerencia de Recursos Humanos se transforma en un agente del cambio a través de la “gestión de creencias” y creación de imágenes en un contexto de intensificación y precarización laboral: a través de la «versión blanda» correspondiente a la gestión cultural desde la que se producen imágenes convenientes del trabajo tales como empoderamiento, se persuade a los empleados para que interpreten de manera apropiada los cambios organizacionales inducidos por la adherencia al modelo duro (vigilancia del equipo, flexibilidad temporal, desempeño ligado al salario)” (p. 91).

Hasta aquí se ha demostrado cómo desde las perspectivas emergentes se hacen evidentes aspectos que desde perspectivas racionales se desconocen, tales como la conexión entre poder y conocimiento. Desde estas perspectivas se entiende a las organizaciones como el resultado de procesos sociales en los que, por medio de diversas estrategias y juegos de poder, se producen realidades en correspondencia con ciertos intereses, lo que implica la exclusión de otras posibilidades. Sin embargo, el ejercicio del poder es un proceso en continua construcción, en tanto que entraña ejercicios permanentes de resistencia. Como lo señala Mumby (1997), el poder supone “un proceso de lucha, más que un estado existente de dominación consensual, que es continuamente producido y reproducido” (p. 12). El conflicto es inherente a la realidad social —en este caso a las realidades organizacionales— y esto hace que el ejercicio de poder sea continuo; sin embargo, el hecho de que el trabajo asalariado sea una actividad de la que no se puede prescindir, sobre todo en un contexto en el que el sujeto debe construirse a sí mismo a través del imperativo del consumo, hace difícil que el conflicto salga a flote. El trabajo asalariado se constituye en la única opción que tiene el sujeto para poder consumir-vivir, y en esa medida se hace necesario que el trabajador desarrolle estrategias para mantener un trabajo cada vez más volátil. Por tal razón, en aras de asegurar una precaria estabilidad, la resistencia e inconformidad frente a las nuevas formas de trabajo son opciones cada vez menos frecuentes o por lo menos no se hacen explícitas ante la inminencia de la pérdida del trabajo. Así, la construcción de un orden social en el contexto de las organizaciones se asegura, por un lado, a través de la manufactura del consenso por medio de la gestión cultural —seducción—; y por otro, mediante la disciplina u obediencia del trabajador, frente a la amenaza del desempleo.

Caso: el hospital como empresa

A continuación me referiré de manera breve al caso de un hospital público en proceso de transformarse en una empresa social del Estado, para ilustrar cómo el cambio organizacional se produce a través de estrategias gerenciales que promueven entre los trabajadores la fijación de ciertos discursos y significados que buscan legitimar y construir una realidad laboral,

en correspondencia con una visión de la salud como un bien de consumo, y no como un derecho. Este caso se extrae de una investigación realizada en el año 2005 y publicada en el 2007 (García, 2007).

La investigación tuvo como objetivo realizar una lectura de la cultura organizacional de un hospital público para analizar los procesos de transformación organizacional en el marco de la reforma de la salud, desde la cual se define la autonomía administrativa, técnica y financiera de los hospitales públicos, a través de la conversión de estos en Empresas Sociales del Estado (ESE). Se busca a partir de esta reforma que los hospitales desarrollen características empresariales, con el fin de asegurar una mayor rentabilidad que garantice su auto-sostenibilidad. Los resultados de esta investigación permitieron advertir cómo la transformación del hospital ha implicado la incorporación de prácticas y discursos que tienen que ver con una lógica empresarial, tales como la visión del “cliente” que reemplaza a la del “paciente”, la racionalización e incremento de controles en reemplazo de relaciones paternalistas y “familiares”, y la visión de un trabajador flexible y autónomo, en reemplazo de un sujeto estable y dependiente. Se presentará a continuación una síntesis de estos resultados, ilustrada con algunos fragmentos de las entrevistas hechas a los trabajadores.

El paciente como cliente

“... Un servicio significa satisfacer al usuario con un producto, con un producto brindado lo mejor posible, es decir no solamente la orientación sino con el valor agregado, es la orientación con calidez entendiendo a esa persona como un todo, y siempre dándole algo más...”

El discurso del cliente empieza a ser parte importante en el proceso de transformación del hospital en empresa de servicio, ello implica reconocer las necesidades del usuario para brindarle una atención de acuerdo a sus condiciones. Además de la intervención clínica, es importante una orientación “cálida” (valor agregado), buscando ponerse en el lugar del cliente. Sin embargo, estos discursos coexisten con otros que resaltan la connotación económica del cliente:

“Yo tengo que identificar muy bien ese usuario, porque ese habitante de la calle me lo pagan al 100%, ese es un usuario consentido, lo mismo que el desplazado, lo mismo que el reinsertrado, lo mismo que el desmovilizado... Lo que ese usuario habitante de la calle representa para el hospital, es tan importante porque está pagando nuestro sueldo, es como la conciencia de tu negocio (trabajadora social)”.

La resignificación del paciente como cliente implica que este representa el ingreso económico para el hospital, lo que hace fundamental una gestión administrativa —clasificación del

paciente en el sistema, registros— que permita generar información que servirá de soporte para la factura final. La transformación del paciente en cifra y dinero tiene efectos ambiguos, ya que por un lado el paciente como cliente se convierte en el factor fundamental de la supervivencia de la empresa y como tal es importante desarrollar estrategias para asegurar su fidelidad, pero por otro lado la mercantilización del paciente implica la invisibilización de su humanidad, lo que a su vez tiene efectos en la interacción con este, ya que desde la lógica del mercado, la interacción con el cliente y la intervención sobre él se empiezan a regular: menos tiempo de interacción, limitación de medicamentos, limitación de la intervención de acuerdo a la clasificación del paciente —dependiendo de si es de EPS, medicina prepagada o Sisbén—. Aunque permiten la racionalización de recursos, estos cambios repercuten en la calidad de la atención y los pacientes, ante la falta de opciones, deben resignarse a lo que el sistema les ofrece (García, 2007).

La racionalización del hospital

“Nosotros trabajamos por objetivos, entonces nosotros tenemos que hacer algunas tareas para cumplir con esos objetivos que nos hemos programado, entonces hacemos el diligenciamiento de los formatos de auditorías y la programación de las reuniones del personal de enfermería (enfermera)”.

Se observa cómo con el fin de asegurar el cumplimiento de los parámetros definidos se establecen una serie de procedimientos de registro que buscan transformar las actividades diarias en información, para visibilizar las acciones ejecutadas por los funcionarios. El sentido de esto es ejercer un control a distancia que permita evidenciar las desviaciones de la norma y, de esta forma, implementar correctivos para reorientar la acción y asegurar la eficiencia. Entre las nuevas estrategias de control, la auditoría se convierte en un mecanismo clave para la gestión del riesgo; esta implica la implementación de sistemas de información que transforman las actividades diarias en cifras, indicadores, datos, visibilizando la conducta de las organizaciones y de sus miembros (García, 2007). No obstante, este nuevo régimen de visibilidad tiene un impacto en el trabajador:

“Uno quisiera a estas alturas salir porque ya está uno muy cansado de tanta presión, además porque a nosotros nos investigan por qué hacemos, se nos investiga por qué no hacemos, porque además las IAS (IAS se refiere al término que utilizan en el hospital para designar las instancias de control como las contralorías o auditorías) tienen que justificar su trabajo, y ellos siempre están pendientes a ver qué hace uno y qué deja de hacer, pero nunca se miran con qué lo hacen y en qué circunstancia lo hacen (médico)”.

“Si yo hago 20 cosas bien no me dicen nada, pero una que la embarra y ahí mismo me caen todas. Entonces, eso no me gusta, o sea, igual yo pienso que no es por eso que yo tenga que estar cometiendo errores todo el tiempo, pero, pero pues yo pienso que no deberían ser a veces como tan duros (enfermera)”.

Por otra parte, la racionalización implica la traducción del cliente en códigos (datos) que posibilitan su manipulación a través del sistema. Este sistema es alimentado de acuerdo con las intervenciones que se le hacen al paciente y, finalmente, esta información debe arrojar la inversión total que ha hecho el hospital en el paciente, la cual debe ser recuperada a través de la factura. En esa medida, el proceso de sistematización y registro permite justificar el proceso de cobro (facturación):

“Luego el paciente pasa hacia la ventanilla a la apertura de la historia clínica y ellos abren la historia clínica, miran en el sistema qué seguridad social tienen y abren el registro de historia clínica de urgencias, de allí él médico encargado atiende la consulta de acuerdo a las prioridades, si son rojo, amarillo o verde, y pasan los pacientes de acuerdo a la clasificación (médico)”.

Todo este proceso sostiene una visión del paciente en términos de cifras:

(Refiriéndose al paciente) “... hoy en día, pues es un producto al cual uno debe atender y facturar porque existe de por medio el signo pesos” (médico).

Trabajador flexible

En este momento los cargos intermedios o ejecutivos desaparecieron, hay como unas quince o veinte personas en el aire que tienen que ser ubicadas de alguna forma, eso crea un clima de desasosiego, la gente no se interesa por el hospital, están interesados en su pellejo, estamos en nuestro pellejo, pues porque estamos mirando nuestro futuro (médico).

“Estar por contrato es una desgracia. Duré dos años intentado comprar carro y hasta que tuve un contrato estable no lo puede comprar, porque no importa cuánta plata usted pueda demostrar que gana; simplemente, como es un médico, usted no es objeto de crédito... Y he pasado por periodos que me ha provocado mandar esto al carajo y me preocupa mucho el futuro, el de mi carrera” (médico).

La empresarización lleva a mantener relaciones más flexibles con los trabajadores, los lazos afectivos que caracterizaban al hospital se van debilitando en la medida en que los procesos

se racionalizan en aras de reducir costos. En el contexto neoliberal, las empresas se enfrentan a un panorama más incierto y competitivo, y en esa medida deben asumir mayores riesgos para sobrevivir; de ahí el incremento de controles que permitan a la empresa manejar dichos riesgos. Sin embargo, parte de esos riesgos logran desplazarse hacia el trabajador, a través de la flexibilización y precarización del trabajo; el trabajo es cada vez más incierto y el trabajador debe moverse y responsabilizarse por su propia supervivencia, lo que acentúa la competencia con sus compañeros. Adicionalmente, las nuevas formas de contratación (tiempos parciales), y la insuficiencia de ingresos económicos, obliga a los trabajadores a trabajar en varias instituciones, circunstancia que contribuye a la precarización del “nivel de vida” (García, 2007):

Y mira que todos tenemos, yo creo que eso sí lo han percibido, y que a todos y a cada uno de nosotros le gustaría trabajar en un solo sitio, saber que llegue aquí y estoy tranquilo, bien remunerado no me estoy estresando, es decir el nivel de vida, porque es que otra de las cosas es el nivel de vida que tu te puedas dar, yo creo que así seríamos más productivos.

Este caso muestra cómo el hospital se transforma a través de la incorporación de nuevos significados –rentabilidad, eficiencia, cliente, flexibilidad– que buscan legitimar y construir una realidad, en correspondencia con una visión de la salud como negocio. La transformación hacia un nuevo orden se promueve, por un lado, mediante la gestión cultural, a través de la cual se intenta propagar imágenes del cliente –fuente de rentabilidad–, del trabajo –racional, eficiente– y del trabajador –flexible–. En el siguiente fragmento se ilustra cómo uno de los directivos señala la importancia de la comunicación en el proceso de promover en los trabajadores nuevos significados, desplazando y marginalizando significados que sostenían la antigua realidad hospitalaria:

Manejar personal, aparte de ser un arte, yo diría que es una ciencia, y no es lo mismo manejar el personal privado que el personal estatal o público, más cuando son personas que llevan veinte o veinticinco años como mínimo, estoy hablando de un promedio laboral de quince años, dieciséis, catorce. Si, es muy difícil uno enfrentar la idiosincrasia, el costumbrismo, la necesidad del cambio de ruptura de paradigmas... Cuando eso se presenta, uno necesariamente tiene que tomar argumentos muy sólidos, para lograr romper esa coraza en que se envuelven ese tipo de personajes; están acostumbrados a mirar desde otro punto de vista las cosas. Cualquier administración que llegue a este hospital tiene que trabajar un aspecto importante que se llama la comunicación, eso ha sido en parte la base del éxito de esta administración (directivo).

Por otro lado, la transformación hacia un nuevo orden se refuerza de manera más coercitiva a través de la disciplinarización del trabajador frente a la precarización e incertidumbre laboral:

Nosotros somos personajes que se rigen al sistema de salud, y entonces como todos los contratos son por contrato o por contrato a prestación de servicio o por corte de día, entonces cualquier día le dicen a uno: sabe qué doctor, usted ya no me sirve, no me sirve su trabajo. Y se va uno con lo que tiene en el bolsillo porque no tiene derecho a nada más.

Sin embargo, persisten discursos de resistencia que evidencian que el nuevo orden no se ha vuelto hegemónico aún, y por el contrario, persisten voces de frustración y nostalgia, sobre todo de los trabajadores más antiguos, que se siguen adhiriendo a un orden anterior que representaba estabilidad laboral, una visión menos mercantil de la salud y una satisfacción con la labor en sí (García, 2007). No obstante, el proceso de naturalización de este nuevo orden social se puede facilitar en la medida en que se incorporan nuevos trabajadores jóvenes que no tienen “la coraza” y el “costumbrismo” de los antiguos.

Reflexión final

En este texto se han expuesto diferentes aproximaciones al concepto de cultura organizacional, las cuales se han clasificado en dos perspectivas: racionales y emergentes. El denominador común de estas dos perspectivas es la comprensión de la cultura como una herramienta de conocimiento; sin embargo, es este mismo denominador el que determina la diferencia fundamental entre las dos perspectivas. Desde las perspectivas racionales, por un lado, el papel del conocimiento científico en el ámbito de las organizaciones y del trabajo ha sido clave para el diseño organizacional, a partir de la comprensión de que las herramientas de observación, evaluación y diagnóstico propias de las ciencias sociales, permiten obtener un conocimiento objetivo de la realidad social; por lo tanto la transformación de esta realidad está legitimada desde la presunción de neutralidad que supone la no implicación del científico social. Por otra parte, desde las perspectivas emergentes se hace evidente la implicación del científico social, en tanto que su manera de ver e interpretar la realidad está delimitada por los discursos sociales disponibles en un contexto particular. En esa medida, el conocimiento no es objetivo, pues eso significaría que el sujeto está por encima de los discursos, y que la realidad que el científico observa es independiente de estos discursos; por el contrario, de acuerdo con las perspectivas emergentes, el sujeto es resultado de lo que piensa y dice, y estos actos de pensamiento no son autistas, sino que se articulan a través de regímenes discursivos contruidos socialmente. La realidad no existe independiente de los discursos, sino que es el resultado de la materialización y objetivación de estos discursos (Berger y

Luckman, 1968); el conocimiento es producto de una construcción social en la que ciertas verdades se imponen por encima de otras posibilidades, y son verdades que, en tanto se institucionalizan, producen realidades. Esto quiere decir que el conocimiento científico es una tecnología de poder.

De esta manera, el papel de las ciencias sociales en el ámbito de las organizaciones es político, y ha servido para legitimar procesos de construcción de ciertas realidades de acuerdo con intereses específicos, a fin de reproducir cierto orden social. En el contexto contemporáneo, las tecnologías sociales se han venido transformando en correspondencia con los valores e ideologías del contexto neoliberal (Rose, 1998). Según Rose, la libertad, independencia, autonomía y responsabilidad son valores que orientan al ciudadano de las democracias neoliberales, valores que van de la mano con el imperativo del consumo. Para poder consumir, es necesario tener la autonomía que permita una elección libre y, por otro lado, el consumidor debe asumir la responsabilidad de su propia reproducción a través de actos de consumo –salud, educación– sin la ayuda del Estado. Publicidad, medios de comunicación y expertos, tienen el papel de “orientar” la elección de los consumidores y la seducción se convierte en la estrategia más conveniente para no coartar la libertad. La seducción se impone entonces como una estrategia de poder a través de la libertad (Rose, 1998). De esta manera, el ciudadano se construye a sí mismo a partir del consumo de diferentes estilos de vida ofrecidos en el mercado, la cultura se convierte en un terreno en disputa, y el poder se ejerce a través de la producción de significados que legitimen y transformen en deseables ciertos modos de vida.

En las organizaciones se reproducen las tecnologías de poder que predominan en el mercado –esto es, la seducción y el control de los significados a través de los medios de comunicación–; de esta manera, la cultura organizacional se convierte en un terreno a ser moldeado de acuerdo a ciertos intereses. Para gestionar el cambio organizacional de tal manera que se asegure la rentabilidad y competitividad, se busca producir ciertos discursos y significados que legitimen determinadas formas de organizarse para trabajar. Sin embargo, el consentimiento por parte de los trabajadores es paralelo a la obediencia, en un contexto donde el trabajo asalariado se convierte en la única forma de subsistir/consumir.

Específicamente, en el contexto de la salud, se observa que un nuevo orden empresarial está reemplazando al antiguo orden asistencial, en el que la supervivencia del hospital dependía del Estado. Más allá de superar el problema de sostenibilidad del antiguo orden, el régimen empresarial ha conducido a nuevas prácticas que acentúan la precarización del trabajo y la deshumanización del servicio. Los nuevos discursos que circulan en el hospital –cliente, racionalización, auditorías, eficiencia– se derivan de una metáfora común: la salud como un bien

de consumo. Esta metáfora está en contradicción con la idea de la salud como un derecho, de acuerdo a lo promulgado en la Constitución de 1991.

La gestión de la cultura organizacional no es un proceso ajeno a las condiciones del contexto en el que las organizaciones están inmersas; por el contrario, como se ilustra en este caso, la reforma de la salud en Colombia, inspirada en las ideologías neoliberales, se constituye en el marco en el que los hospitales deben operar. La transformación del hospital en empresa implica la importación de discursos del mercado que posibilitan la resignificación de la realidad organizacional.

Las perspectivas emergentes hacen evidente el papel político de las tecnologías sociales, en tanto que conectan los intereses del orden político y económico —nivel macro— con la transformación de las realidades sociales en contextos particulares, en este caso, las instituciones hospitalarias. Sin embargo, es importante aclarar que con este análisis no se busca satanizar las tecnologías sociales —específicamente la gestión de la cultura— sino reconocer el impacto que estas tecnologías han tenido en la producción de realidades sociales. Así por ejemplo, en el contexto contemporáneo, la cultura del consumo tiene efectos específicos entre los cuales está la exaltación del individualismo como forma de vida —“cada quien se ocupa de su propia supervivencia”—, que surge en tanto se acentúa la desprotección del Estado, simultánea a la vulnerabilidad de los sujetos ante la precarización del trabajo. Esto último se intenta blindar a través de la imagen de un sujeto emprendedor, capaz de asegurar su propia reproducción a través de estrategias que le permitan sobrevivir-consumir.

La cultura como técnica de conocimiento e intervención se puede vislumbrar de manera alternativa, como una herramienta de análisis que permita a los miembros de la organización reflexionar acerca de las formas de pensar y hablar que se han naturalizado, y que contribuyen a la reproducción de cierto tipo de realidades, tales como, la intensificación de los procesos de individualización, la fractura de los vínculos sociales y la deshumanización del servicio de salud. No obstante, para generar espacios de reflexión es necesario hacer evidente el conflicto, trayendo las voces de resistencia de aquellos cuyos intereses han sido excluidos en el orden vigente; en el caso del hospital, las voces de los pacientes y de los trabajadores pueden permitir comprender las exclusiones que ha conllevado este nuevo orden.

El diálogo con otras lógicas implica el empoderamiento¹ de las voces silenciadas ya sea por miedo a resistirse ante el aumento de la vulnerabilidad o porque se asume la vulnerabilidad

1 Entendiéndose el empoderamiento no como un discurso vacío y un recurso retórico para alinear a los trabajadores, sino como una manera de desengancharse de los discursos dominantes desnaturalizándolos a través de la visibilidad de las singularidades y la marginalidad.

como una situación privada. El empoderamiento supone en primer lugar reconocerse vulnerable, es decir, admitir que los propios intereses y expectativas, no están siendo tenidos en cuenta. En segundo lugar el empoderamiento supone reconocer la vulnerabilidad no como un asunto privado sino como un sentimiento compartido por otros en circunstancias similares y por tanto la resistencia y la búsqueda de otras alternativas demandan un proyecto colectivo. La cultura se puede apreciar entonces como una herramienta de análisis desde la cual puede ser posible generar procesos de desnaturalización que permitan a los miembros de la organización reflexionar acerca de los sentidos que configuran su realidad, con el fin de vislumbrar otros sentidos o discursos que sustenten otras posibles realidades.

Referencias

- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 619-644.
- Anthony, P. (1990). The paradox of the management of culture or the who leads is lost. *Personnel Review*, 19 (4), 3-8.
- Berger, P. & Luckman, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995) Toward a theory of Organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-Wesley.
- Fayol, H. (1973). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El ateneo.
- Foucault, M. (1968). Las palabras y las cosas, una arqueología de las ciencias humanas. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2004). *Vigilar y castigar- El nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psicológica*, 5 (1), 163-174.
- García, C. (2007) El hospital como empresa: nuevas prácticas, nuevos trabajadores. *Universitas Psicológica*, 6 (1), 143-154.
- García, C. & Carvajal, L.M. (2007). Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Universitas Psicológica*, 6 (1), 49-58

- Gergen, K. (1992). *El yo saturado*. Buenos Aires: Paidós.
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de una civilización Industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Mayor, A. (1985). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Medellín: Tercer Mundo.
- Legge, K. (1995). *Human resource management rethorics and realities*. London: Mc Millan.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Mumby, K. (1997). The problem of hegemony: Rereading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication*, 61 (4), 343-375.
- Ogbonna, E. & Lloyd C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 33-53.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1984). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Rose, N. (1998) *Inventing our selves Psychology, Power and Personhood*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, N. (1999). *Governing the soul. The shaping of the private self*. London: Free Association Books.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrativa Science Quaterly*, 28, 39-358.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la Administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- Wallerstein, I. (Coord). (1996). *Abrir las ciencias sociales. Reporte de la comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales*. México: Siglo XXI

Carlos Alberto Acosta Riaño

Correo electrónico: caacostar@unal.edu.co, caracost@gmail.com

Psicólogo, Magíster en Administración. Su desarrollo profesional está orientado hacia la investigación y la asesoría en procesos relacionados con la conducta humana y la cultura en las organizaciones empresariales. Par evaluador de Colciencias para temas de Psicología organizacional. Coordinador del grupo de investigación “Cultura y Cambio Organizacional”. Actualmente se desempeña como docente de planta en la Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, en las áreas de Psicología organizacional, cultura y cambio organizacional.

Capítulo 12

Cómo administrar la cultura organizacional

Carlos Alberto Acosta Riaño

Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

En una organización empresarial, no se puede esperar que el impacto, la claridad y la adecuación de los mensajes afecten de igual manera a cada uno de los integrantes. Como cada persona es distinta, cada uno de los empleados hace su propia construcción de la realidad y organiza su conducta a su manera. Es cierto que las prácticas cotidianas del lenguaje producen la homogenización de los significados, pero aún así, aunque se reduce la polisemia, persisten en el fondo los significados personales. Pese a ser un constructo colectivo, en una empresa existe la tendencia inevitable a la construcción individual de la realidad. Ahora bien, si tal tendencia es muy marcada, se resulta afectando negativamente a la empresa, pues es contrario a la naturaleza de las organizaciones, en el entendido de que la organización empresarial es “convergencia de intereses y capacidades en busca de una meta común” (Acosta, 2007).

Se espera que para que la empresa funcione adecuadamente haya entre los empleados homogeneidad de referentes, convergencia de criterios, sincronización de actuaciones, similitud de metas, analogía de contextos. Pero no siempre se dan estos encuentros; por el contrario, muchos de los problemas organizacionales se originan en desencuentros mentales, la ausencia de convergencias constituye una fuente destacada del mal funcionamiento de las empresas. Por esta razón, se puede mejorar el desempeño organizacional si se impulsa la convergencia de referentes, criterios, actuaciones, metas y contextos. Sin embargo, esto no lo

expresan con claridad y frecuencia los administradores; no están extendidas las ideas de que la participación de estas variables se puede prever y controlar, y que si esto se consigue se podrá mejorar el desempeño organizacional.

En concreto, el problema que aborda esta reflexión consiste en que hay abundancia y diversidad de significados en las organizaciones empresariales, lo cual no favorece la claridad en los intercambios internos, sino que promueve la ambigüedad y la confusión. Dichos desencuentros mentales entre los integrantes de una organización son la causa de las muchas dificultades que enfrenta una empresa, entre las cuales está la motivación, comunicación, administración de conflictos, liderazgo, pertenencia, etc. De esta manera, se resulta exigiendo sumo cuidado a los administradores y empleados con los significados que producen y reciben, lo cual va en desmedro de la atención que deben tener sobre aspectos cruciales de sus tareas. La claridad es fundamental para que la unidireccionalidad en la actividad grupal y la precisión sobre las metas permita el adecuado funcionamiento de la empresa; así pues, pensando en la óptima gestión administrativa, los gerentes se ven obligados a generar estrategias para mejorar los indicadores de gestión a partir de la administración de los significados, esto es, de la cultura.

Si se logra mostrar las expresiones que concretan la cultura organizacional y se bosquejan procedimientos para incidir de manera metódica en ellas, se estará poniendo al servicio de las organizaciones el concepto de “cultura organizacional” como conjunto de significados. De ese modo, se estará postulando que los componentes semánticos se pueden disponer para que funcionen de una manera preestablecida y controlada; es decir que, a manera de hipótesis, la cultura organizacional es administrable. Así, se tendrá como variable independiente a los componentes de la cultura organizacional, los cuales inciden en su funcionamiento, mientras que la variable dependiente se concreta en los niveles de desempeño expresados en los indicadores de gestión. El esquema metodológico del análisis se ubica en la conceptualización de los ejes temáticos —la administración y la cultura organizacional— y la consideración de los componentes de la cultura en sus ámbitos de funcionamiento. En esa medida, se espera crear un marco que permita una verificación empírica ulterior.

El marco teórico tiene como soporte el concepto de cultura organizacional como conjunto de representaciones mentales que los integrantes de una organización utilizan para dinamizar aquellas relaciones funcionales y sociales que les permitan cumplir las funciones a las empresas (Acosta, 2007). Todos los objetos dentro de una organización tienen significado para los empleados, de ahí que los objetos que se perciben con los sentidos, así como aquellos que no se perciben pero se comprenden, son los que conforman los referentes de la cultura

organizacional. Esta condición lleva a un amplísimo catálogo de objetos culturales, los cuales, para su mejor estudio, se han clasificado en los componentes antes citados: Valores, Normas, Prácticas y Saberes (Acosta, 2007b).

En lo que concierne a los agentes internos, a lo largo de los tiempos de la teoría administrativa se ha venido reflexionando sobre las pautas que determinan la conducta de los empleados, y se ha llegado a dar forma a lo que hoy se conoce como cultura organizacional. Tal efecto hace ver que en la vida cotidiana de la empresa la cultura es el principal objeto de trabajo de los gerentes para lograr la coordinación en la actuación de todos los integrantes; y la dinámica cultural es lo que hace que al interior de la organización se cumplan los indicadores de la gestión organizacional sinérgica y se realicen las competencias laborales. Es así como, teniendo en cuenta lo anterior, este análisis se propone como objetivo explorar las expresiones de la cultura organizacional en la cotidianidad de la empresa y proponer unas tácticas para administrarlas, esto es, para incidir en ellas de forma metódica, en busca del avance de la organización y el crecimiento de las personas que la integran.

En primera instancia, es importante formularse una pregunta: ¿es razonable hablar de administrar unas representaciones mentales? En este punto hay que asumir que el gerente actúa como receptor y emisor de información, como director de orquesta que sincroniza la entrada en escena de las personas que interactúan para lograr que esa organización denominada “orquesta” tenga un funcionamiento óptimo. De este modo, ante las indicaciones explícitas o implícitas del gerente, cada quien realiza sus tareas, y lo que ejecutan los empleados no es más que un conjunto de conductas –funcionales y sociales– a partir de acciones registradas, memorizadas y construidas, que son conocidas por el gerente y compartidas con todo su personal. Estas acciones constituyen las manifestaciones de representaciones mentales de las cuales parten gerente y empleados para ejecutar las conductas formalizadas en lo funcional y para relacionarse desde los patrones sociales no formales (Gibson, 1999, p. 352) con los demás integrantes de la empresa. Lo que se puede administrar entonces no son las representaciones sino los indicadores de estas, que se expresan en acciones visibles; más exactamente, lo que se administra es el conjunto de las circunstancias del ambiente que permiten la aparición de conductas y actitudes sociales y funcionales.

Ahora bien, para dar sentido a la reflexión sobre lo administrable de la cultura organizacional, a continuación se alinean los conceptos de “administración” y “cultura” con el de “organizaciones”, con el propósito de ver “qué” es lo que se administra de la cultura organizacional, además de “por qué”, “para qué” y “cuándo” es conveniente hacerlo. También se busca ver el “quién” y el “cómo” de la administración de la cultura organizacional

Se asume que administrar “es la realización coordinada de unas acciones por parte de unas personas para conseguir un fin”; se explicita así que el fin de la administración es la coordinación de las prácticas que ejecutan los empleados para conseguir la misión organizacional. De otra parte, la organización en sí tiene como fin la realización de los procesos necesarios para elaborar un producto que satisfaga una necesidad dentro de las características correspondientes del entorno. Para que la administración alcance su fin requiere la realización de sus funciones: “planeación”, “organización”, “dirección/ejecución” y “control/evaluación”; en tanto que para que la organización alcance su fin es necesario que cumpla a cabalidad sus funciones, esto es, que logre los niveles adecuados de desempeño en las metas de la gestión sinérgica: “adaptabilidad”, “calidad”, “competitividad”, “coordinación”, “crecimiento”, “efectividad”, “flexibilidad”, “productividad” y “unidireccionalidad” (Acosta, 2007c).

De esta manera, al pensar en administrar la cultura organizacional, se infiere que se trata de incidir metódicamente sobre los indicadores de las acciones que determinan la forma y los contenidos que permiten la construcción o transformación de las representaciones mentales, relacionadas con los valores, normas, prácticas y saberes que constituyen los referentes a partir de los cuales los empleados ejecutan sus roles organizacionales.

En concreto, administrar la cultura organizacional —o la incidencia metódica— consistirá en planear, organizar, dirigir y controlar la acción sincronizada sobre los recursos necesarios para crear, sustituir, desarrollar o eliminar las unidades culturales ubicadas como valores, normas, prácticas y saberes. En tal contexto, se entiende por recursos (Acosta, 2007a) a todos aquellos objetos que convergen en los procesos organizacionales con el propósito de ser transformados o contribuir a transformar —a los mismos recursos— en un producto o servicio final. Los recursos son: “herramientas” e “infraestructura” —hardware—, “información” —software—, “materia prima”, “talento”, “activos” —dinero en bancos, valores representados en recursos—, “espacio” y “tiempo”. Tal y como se administra la cultura organizacional, así se resultan cumpliendo las funciones administrativas y con ellas se estará favoreciendo el avance hacia el logro de la misión —o punto de llegada del fin administrativo y del fin organizacional—; en consecuencia, así también se estará avanzando hacia la consecución de las funciones organizacionales.

La proposición “lo administrable de la cultura organizacional” supone una meta, pues como ya se dijo, se administra para ir en busca de un fin; tal proposición evoca una meta trasunta en las funciones administrativas: ¿qué se persigue al administrar la cultura organizacional? Esta meta es precisada por Denison (1991), al afirmar que la meta principal de la tarea organizacional es la efectividad y que para lograrla es necesario que la cultura organizacional cumpla las hipótesis de “participación”, “consistencia”, “adaptabilidad” y “misión”. De ahí que

la respuesta a la pregunta sobre lo que se persigue al administrar la cultura organizacional supone el objetivo de cumplir tales hipótesis; asimismo, se asume aquí esta respuesta, sólo que con las siguientes aclaraciones:

Participación:

La hipótesis [de participación] sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de sistemas burocráticos explícitos de control (Denison, 1991, p. 6).

La participación es un criterio para que los administradores organicen las relaciones entre las directivas y los empleados, corresponde a la forma como se dispone y se distribuye el poder; el poder adquiere formas centralizadas o descentralizadas, así se determina un tipo de empoderamiento. La participación no es un concepto excluyente, es decir que las culturas organizacionales también pueden funcionar siendo no participativas. Por esta razón, aún no pueden ser analizadas las culturas organizacionales desde su capacidad para la participación, porque todavía no hay suficiente investigación que permita contrastarlas a partir de un modelo prototípico.

Consistencia:

Las teorías de la consistencia sostienen que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican (...) un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar necesario para la comunicación. Una cultura sólida tiene pues un potencial mucho más grande para coordinación implícita y control de la conducta. Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social, mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento... La hipótesis de la cultura sólida sostiene que debe haber consistencia entre principios y comportamiento y una conformidad con las prácticas organizacionales valoradas (Denison, 1991, p. 8-9).

En tal sentido, la consistencia no es una función organizacional independiente, sino una característica de la cultura organizacional generada por la forma como operan las funciones organizacionales. Como lo plantea Denison, es una característica del funcionamiento de la

cultura más que de la estructura y procesos misionales en general. La condición más importante para que la cultura organizacional funcione —es decir que sea estable y productiva en los niveles buscados— es la consistencia, y para que haya consistencia se necesita de socialización; de modo que la calidad de la consistencia está determinada por la calidad de la socialización.

Adaptabilidad:

... tres aspectos de la adaptabilidad probablemente hacen impacto en la efectividad de una organización. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo (...) en segundo lugar está la habilidad para responder a los clientes internos [para combatir la insularidad] (...) en tercer lugar, reaccionar ante clientes internos y externos requiere la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización (Denison, 1991, p. 11).

En el modelo de los indicadores de la gestión sinérgica (Acosta, 2007), la adaptabilidad ya está incluida como una función organizacional. Así pues, se entiende que toda organización debe aspirar a conseguir la adaptabilidad, que no es exclusiva de la cultura organizacional sino de la actividad organizacional en general.

Misión:

(...) la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante (...) ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. (...) [los anteriores aspectos] provienen y sirven de apoyo a valores claves de la organización (Denison, 1991, p. 12).

La misión no es la cultura organizacional, pero sí un determinante interno de ella; es el punto de llegada de las prácticas administrativas y del funcionamiento organizacional. En ella convergen el fin de la administración y el fin de la organización.

En cuanto al uso de los conceptos propuestos por Denison, aquí se asume solamente la consistencia, mientras que la adaptabilidad, la misión y la participación se tienen en cuenta como partes de los otros capítulos del análisis organizacional, de acuerdo a lo ya dicho. A partir de esta caracterización, la consistencia es más bien un ideal que se espera encontrar en la relación que se produce entre dos expresiones de la misma cultura organizacional: la expresión postulada, expresada y dicha en la declaración de principios, también denominada

filosofía organizacional, que incluye misión, visión, valores, estrategias y políticas; y la expresión registrada en un informe o diagnóstico producido por una descripción de la cultura organizacional.

La consistencia sólo existirá si se observa un alto grado de similitud entre la “cultura postulada” en las declaraciones oficiales de la empresa y la “cultura registrada” en el diagnóstico de cultura organizacional. La consistencia será directamente proporcional a la similitud entre lo postulado y lo encontrado. En tal sentido, administrar la cultura organizacional consistirá en poner al servicio de la cultura interna de una empresa las funciones administrativas, con el fin de lograr unas acciones organizacionales coordinadas de tal forma que sean consistentes con los postulados básicos de la organización. Desde tal punto de vista, si después de haber planeado, organizado, ejecutado y evaluado una forma específica de la cultura organizacional, se encuentra que el diagnóstico de ella muestra un alto grado de similitud entre lo planeado y lo ejecutado —en otras palabras, alta consistencia—, se estará frente a un proceso administrativo efectivo sobre la cultura organizacional.

En síntesis, al pensar en lo administrable de la cultura organizacional, el “qué” se halla en las acciones que inciden en la creación, transformación y desarrollo de las representaciones mentales relacionadas con los valores, normas, prácticas y saberes internos; mientras que el “porqué” de administrar la cultura organizacional se encuentra en que al ser ella un sistema, permanentemente está en riesgo de que la afecte la entropía, es decir de avanzar hacia la desestructuración causada por los cambios constantes del entorno y de su fuero interno, que le exigen la actualización permanente; el “para qué” consiste entonces en la búsqueda de coordinación en las conductas de los empleados, la cual permitirá la homogenización de los criterios en cuanto a valores, normas, prácticas y saberes, y así impulsará el avance hacia el logro de las funciones organizacionales como metas mediadoras fundamentales en la búsqueda del fin organizacional; el “cuándo” indica que la administración se realiza en el momento en que se debe responder a las demandas de creación, desarrollo o eliminación de representaciones mentales en la entidad, de forma que ella pueda avanzar hacia su fin —organizacional— resolviendo problemas cotidianos y temporales y asumiendo cambios planeados; esto, se da en relación con el “quién”, así como con todos los procesos organizacionales, en los que la cultura organizacional debe estar bajo el monitoreo de la gerencia general y conforme avance en complejidad necesitará un especialista que la administre en función de la respuesta favorable de todos los integrantes.

A partir de distintas fuentes consultadas de la experiencia personal y de la observación cotidiana, se puede concluir que lo administrable de la cultura organizacional se concreta sobre

los elementos discernibles denominados componentes de la cultura organizacional: valores, normas, prácticas y saberes. Para administrar la cultura organizacional como proceso vinculado al de la administración de la totalidad organizacional, será necesario establecer la expresión de estos componentes en cada objeto tangible y simbólico de la organización, y precisar la dinámica que ellos transmiten. Se trata de ver en los objetos culturales su carácter colectivo, que se activa cuando los integrantes interactúan en torno a las representaciones mentales que se van construyendo o modificando permanentemente. Para la administración de los componentes de la cultura organizacional, sería conveniente asumirlos como potencia en la individualidad de cada integrante, y como acto en las interacciones colectivas que se producen entre los agentes –internos y externos– que dan vida a la organización; una vez establecidos, se pasará a discernir sobre su presencia en la cotidianidad de la empresa y detectar sus productos e indicadores. Tal organización conceptual, necesariamente debería forjarse en relación con los fines y las funciones, tanto de la administración como de las organizaciones.

Según lo expuesto, administrar la cultura organizacional implica que la gerencia busque unas formas de actuación comunes entre los integrantes, la cual les permita interactuar social y funcionalmente bajo parámetros análogos. Esto significa que debe haber similitud en los principios generales y especificidad en la aplicación particular de factores como mercadeo, producción, operaciones, informática, etc. De esta manera, en el interior de la organización debe haber unas representaciones mentales homogéneas, ya que, aunque cada persona pone su propio sello a la cultura que maneja, simultáneamente cada integrante está en la búsqueda permanente de condiciones que producen ámbitos de encuentro con las representaciones de los demás.

En este sentido, Wallace (citado en Abravanel, 1991) propone la teoría de la equivalencia mutua: la cultura es un vector en el que convergen las oposiciones de intereses que se acogen en acuerdos; si no se logran los acuerdos, se crearán subculturas con fuerza contrapuesta a la de la cultura organizacional. Se pueden propiciar esos acuerdos en la misma medida en que la diversidad conceptual se puede administrar como un mecanismo para que se equilibren los argumentos y se llegue a un consenso común. Si no hay cultura administrada, no habrá homogeneidad ni consistencia, y así la organización se encaminara a la desestructuración –la victoria de la entropía– y avanzará hacia su extinción. Es importante aclarar que aquí homogeneidad no va en el sentido de parálisis en los criterios; más bien significa reconocimiento a la diversidad, búsqueda de la integración y del aprendizaje organizacional.

Conclusiones

La cultura es un conjunto de representaciones mentales; más que los objetos, lo importante es la significación que las personas construyen sobre los objetos. No se administra la mente ni las representaciones mentales, sino los eventos que permiten la aparición de las conductas. Con base en lo anterior, se puede concluir que la cultura organizacional es administrable, ya que es posible planearla, organizarla, dirigirla y controlarla, a partir de estrategias que conectan a las acciones organizacionales con las representaciones mentales que las concretan. Tales acciones se observan en los cuatro pilares de la cultura organizacional: Normas, Valores, Prácticas y Saberes.

La cultura organizacional está relacionada con el éxito de la organización en términos administrativos, de gestión, de mercados y de resultados financieros; no es ajena a la gestión y sus resultados, es consustancial al éxito organizacional. Una cultura débil producirá una organización frágil, y una cultura demasiado fuerte acarrea el riesgo de paralizar una empresa.

No hay parámetros estandarizados de éxito; sin embargo, para establecer el punto de mantenimiento de una buena cultura organizacional son muy útiles los parámetros propuestos por Denison: consistencia, adaptabilidad, participación y misión. El factor que definitivamente denota el avance y el equilibrio organizacional es la consistencia; a partir de esta, lo importante es saber cuál es el carácter que debe tener una cultura conforme a la organización que la desarrolle, esto es, cuál es el nivel adecuado de consistencia conforme a las características internas y a las relaciones externas que demanda el entorno en que actúa.

Así pues, para que haya una incidencia en la cultura, lo primero es conseguir una visión holística, para luego diseñar unas pautas culturales que permitan unidireccionalidad en las acciones, y de esta manera apuntar hacia la consistencia o congruencia entre lo postulado y lo ejecutado. Para esto, se debe tener presente que la socialización holística y diferencial es el instrumento fundamental para la administración de la cultura.

Lo anterior sirve de base para administrar la dinámica que tienen los componentes de la cultura organizacional. Las razones para tal administración se sustentan en que, como la cultura organizacional es un sistema, permanentemente está en riesgo de ser afectado por la entropía, esto es, de una desestructuración causada por los cambios constantes del entorno y de su fuero interno. Tales problemas exigen control y actualización permanente, por ello se propone que la prospección esté ubicada en la búsqueda de coordinación en las conductas de los empleados, para propiciar la homogenización de los criterios y de esa manera impulsar el avance hacia el logro de las funciones organizacionales como metas mediadoras

fundamentales en la búsqueda del fin organizacional. Se dice que el momento indicado para administrar la cultura interna ocurre cuando es necesario responder a las demandas de creación, desarrollo o eliminación de representaciones mentales, para que la empresa pueda avanzar hacia su fin; aquí se evidencia la necesidad de un especialista en administración de la cultura organizacional, aquel profesional avezado en detectar las tendencias de la semántica interna y la capacidad de ella para crear valores de la empresa, orientar la actividad de los integrantes hacia la búsqueda de una meta específica, asimilar las innovaciones en tecnología, productos, procedimientos, conceptos publicitarios, estilos gerenciales, fusiones con otras culturas y respuestas a nuevos elementos en el entorno, como puede ser la aparición de nuevos competidores locales o extranjeros.

Discusión

Queda demostrado que la cultura organizacional es administrable. Así se confirma la hipótesis en el análisis, dado que a los componentes de la cultura interna se les puede disponer para que funcionen de una manera preestablecida y controlada. Queda la expectativa sobre la verificación empírica, parcial o total.

También queda demostrada la pertinencia del concepto de cultura organizacional, entendido como el conjunto de representaciones mentales que los integrantes de una organización utilizan para dinamizar aquellas relaciones funcionales y sociales que les permitan cumplir las metas a las empresas; se observan tales representaciones en los componentes Valores, Normas, Prácticas y Saberes. De igual manera, se confirman dichas representaciones en la actividad cotidiana –funcional y social– de las empresas, pues se demostró que los objetos dentro de una organización tienen significado para los empleados. Los objetos, que se perciben consciente o inconscientemente, son los que conforman los referentes de la cultura organizacional.

Quedó también claro que los principios –función y fines– de la administración son distintos de los de la organización, y que ambos tienen su importancia en la configuración, funcionamiento y logros de la cultura interna; en ellos se sostiene la administración de la cultura organizacional. También se encontró que el ideal organizacional se cumple cuando la cultura es consistente, es decir, cuando hay congruencia entre la expresión postulada en la declaración de principios –también denominada filosofía organizacional– y la expresión registrada en el diagnóstico producido por una descripción de la cultura organizacional. Este último aspecto será expuesto en un próximo artículo.

Referencias

- Abravanel, (1992). *Cultura organizacional*. Legis. Bogotá
- Acosta, C. (2007). *Función de la psicología en las organizaciones*. En prensa. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Carr, P. (2004). *Riding the tiger of organizational change*. American Society for Training and Development.
- Denison, D.R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis, Bogotá.
- Gibson, J. et al. (1999). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Santiago: McGraw-Hill.
- Kaplan & Norton, (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, with David P. Norton. *Harvard Business Review*, January-February.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson-Learning.

Mónica García Rubiano

Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia, especialista en Psicología de las Organizaciones, candidata a Magíster en Psicología con énfasis en Psicología organizacional de la Universidad Católica de Colombia. Se ha desempeñado como docente, investigadora y asesora de prácticas en la línea de Psicología de Organizaciones en la Universidad Católica de Colombia; como asesora de prácticas en la Universidad Konrad Lorenz y docente en la Universidad Piloto de Colombia. Forma parte del grupo de investigación en comportamiento organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Es investigadora en la especialización de Psicología organizacional de la misma universidad y asesora de algunas instituciones de carácter privado pertenecientes al sector económico terciario. Ha realizado investigaciones sobre cambio organizacional, relacionándolo con diversas variables como motivación, riesgos psicosociales, liderazgo y trabajo en equipo.

Helena Vélez Botero

Correo electrónico: helenavelez@gmail.com

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia, estudiante de la Maestría en Psicología con énfasis en Psicología de la salud de la Universidad Nacional de Colombia. Investigadora asociada al Grupo de investigación “Estilo de vida y desarrollo humano” (GIEVDH) del Centro de estudios sociales (CES) de la Universidad Nacional de Colombia. Tutora científica en la VIII versión de expo-ciencia y expotecnología 2003 de la Asociación para el Avance de la Ciencia. Conferencista sobre valoración de competencias de liderazgo para los estudiantes de la especialización de gerencia, Assesment Centre, Universidad Externado de Colombia. Coordinadora de la red institucional de semilleros de la Universidad Católica de Colombia del 2003 al 2005; Vice coordinadora del Nodo Bogotá de Semilleros de investigación del 2003 al 2004; tesorera de la Fundación red colombiana de semilleros de investigación (RedCOLSI) en el 2005; Auxiliar de investigación del grupo de investigación en comportamiento organizacional del 2003 al 2005, Universidad Católica de Colombia. Ha participado en encuentros, congresos y foros en diversas modalidades: institucionales, regionales, nacionales e internacionales; como organizadora, ponente, panelista, relatora, coordinadora e invitada.

Capítulo 13

Cambio organizacional y factores incidentes

Mónica García Rubiano

Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

Helena Vélez Botero

Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

Introducción

En los tiempos actuales, el entorno competitivo ha cambiado radicalmente, la globalización ha roto los límites territoriales, logrando que los competidores puedan surgir desde cualquier parte del mundo; asimismo, la tecnología ha modificado el entorno físico y derribado las barreras temporales y geográficas, los procesos han de adaptarse a las exigencias del medio y obligan a tomar decisiones de forma más intuitiva que racional. En este contexto de cambio continuo, adaptarse a trabajar y aprender nuevas formas de actuar y decidir parece la opción más sensata. Así pues, para que las empresas puedan posicionarse y permanecer vivas en el mercado globalizado, es necesario disponer de una serie de recursos, además de una buena administración, agilidad y producción de innovación y calidad (Bañegil y Sanguino, 2003).

En este capítulo se pretende abordar la temática desde una perspectiva actualizada y amplia. Se tratará de responder algunos interrogantes que surgen alrededor del tema: ¿cómo se define el cambio organizacional, en dónde se produce y cuáles son sus causas?, ¿cómo se da este proceso, cómo se interpreta y cómo se explica?, ¿cuáles son las reacciones que se pueden presentar frente al cambio, la resistencia al cambio, qué variables se asocian al proceso y cómo lo afectan?

¿Cómo se conceptualiza el cambio organizacional?

El cambio organizacional es definido por Malott (2001) como un estado constante de alteración, variación o modificación; dicho cambio puede ser cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo, que representa un aspecto esencial de la creatividad y la innovación de las organizaciones actuales (Chiavenato, 2002). De esta manera, el cambio organizacional puede ser definido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo (Armenakis y Bedeian, 1999).

Daft (1999) define el cambio organizacional como la adopción de una idea, una técnica o una conducta nueva para la organización. Por otra parte, para Chiavenato (2004) es pasar de un estado a otro —el tránsito de una situación a otra distinta—, y significa una transformación que puede ser gradual, constante, veloz e impactante; una perturbación, interrupción y ruptura. Robbins (1999) plantea que los cambios se producen en la estructura, la tecnología, la ubicación física y la gente, y propone dos tipos de cambio: en primer lugar, el cambio de primer orden, en tanto que es lineal y continuo, no produce cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros tienen acerca del funcionamiento de la organización; en segundo lugar, el cambio de segundo orden es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical, e involucra nuevas formas a las suposiciones sobre las organizaciones y el mundo en el cual operan.

Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín (2004) tipifican el cambio en tres dimensiones básicas: la primera, ligada al contexto, tiene en cuenta el cambio convergente —está en buena sintonía con la orientación existente en el sector donde desarrolla su actividad— y divergente —ocurre cuando una organización se desplaza desde un arquetipo en uso a otro diferente—; la segunda, vinculada con el contenido, considera, por un lado, el cambio evolutivo y progresivo que se produce lenta y gradualmente y, por otro, el cambio revolucionario en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura; la última dimensión corresponde al proceso que puede ser tangible —procesos de trabajo, estructuras formales— e intangible —relaciones sociales y creencias—.

Por su parte, Weick y Quinn (1999) diferencian entre cambio continuo y cambio episódico. El cambio continuo se utiliza para agrupar los cambios organizativos que tienden a ser evolutivos y acumulativos, se presume que en muchos casos es emergente y no intencionado; en contraposición a este tipo de cambio está el episódico, que se produce en alguna ocasión y no vuelve a aparecer otra vez hasta pasado el tiempo.

Las diferentes posturas de los autores se enmarcan en elementos relacionados con el ambiente interno y externo que afectan a las organizaciones, de tal forma que la disposición

que estas puedan tener para asumirlo es el punto de partida y eje de producción de los cambios.

¿En dónde se produce un cambio y cuáles son las causas?

Los cambios se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios, en algunos procesos específicos, como también en la totalidad de la organización. Es importante aclarar que hay que interpretar cualquier cambio a partir de los efectos directos sobre las unidades vecinas y las repercusiones en las unidades lejanas. Se puede decir entonces que el cambio organizacional se manifiesta en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura, lo que lleva a identificar una serie de factores que incitan al cambio dentro de la organización; cambio que se lleva a cabo en las personas vinculadas con la organización o en los espacios ocupados por esta (Acosta, 2002).

Son varias las razones que conllevan el cambio, entre ellas las siguientes: a) consolidarse como unidades satisfactorias de las necesidades de sus consumidores; b) proyectarse hacia el futuro con la máxima claridad posible en un ambiente lleno de incertidumbre; c) fortalecerse frente a la competencia; d) aprovechar oportunidades del mercado, en términos de oferta-demanda; e) incorporar nuevas tendencias culturales (Hall, 1996).

Por otra parte, Acosta (2002) señala los siguientes focos de acción del cambio organizacional: a) infraestructura, este tipo de cambio se refiere a las reformas que se hacen principalmente en la planta física de la empresa, está relacionada con el re-diseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio. Ocurren cambios estructurales formales cuando se refiere a la misión, visión, valores corporativos, políticas de la empresa y criterios de actuación, los cuales se manifiestan posteriormente en la filosofía empresarial y en la plataforma estratégica corporativa; b) estructura formal de la organización, en tanto se modifica el organigrama; c) tecnología, modificación o implementación de **software**, mantenimiento o renovación de equipos y fortalecimiento o adquisición de maquinaria y herramientas; d) procesos como la misión, soporte administrativo o soporte en la coordinación; e) productos y servicios, variación en los productos, las entregas y los servicios, cambio en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas; f) cultura organizacional, valores, actitudes y convivencia; y g) comportamiento humano, tanto en la actuación de las personas como en procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. De esta manera, se establece una reciprocidad entre el cambio organizacional y el de talento humano, de modo que cuando se produce un cambio en la organización se manifiesta también un cambio en el comportamiento humano.

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia supervivencia y evolución, y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado; se puede decir también que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan su propia evolución y entropía. Entre los agenciantes del cambio organizacional se puede mencionar de forma general la infraestructura, la estructura, la cultura, los problemas financieros, la adquisición de nuevas tecnologías y las tendencias administrativas, entre otros (Yáber, Malott y Valarino, 1998; Bañegil y Sangino, 2003).

Según Yáber (et al., 1998), las organizaciones cambian en función de las siguientes razones: a) desarrollar nuevos productos y servicios; b) nuevas tendencias administrativas; c) presiones del entorno, desempeño y competencia; d) problemas financieros; e) acomodamiento en el mercado; f) como respuesta a las alianzas estratégicas, riesgos, licencias, entre otras; g) adquisición de tecnología; h) transformaciones en el entorno socioeconómico; i) por la política mundial; j) el papel del Estado; k) la competencia global; y l) desastres naturales.

Sumado a lo anterior, Bañegil y Sangino (2003) consideran las siguientes causas del cambio organizacional: a) política mundial, regionalización de los países –TLC, comunidad Europea, Mercosur–; b) competencia global, lucha por la deshomogeneización de los productos basada en la investigación científica de productos y servicios y el valor agregado, entre otros; y c) desastres naturales.

Los cambios acelerados en tecnologías, mercados y economía mundial han motivado que las organizaciones se vean obligadas a modificar constantemente lo que hacen y cómo lo hacen, generando competitividad en las empresas y, por lo tanto, afectando la productividad de las mismas. Dicha competitividad cuestiona las organizaciones que actualmente se preocupan por incrementar los estándares de calidad, para lo cual fomentan cambios –en algunas ocasiones arbitrarios– referentes a la estructura, direccionamiento, políticas, procedimientos, relaciones laborales, contenidos de tareas y tiempos, entre otros, propiciando problemas de adaptación del trabajador al ambiente laboral, las funciones y los procesos.

Hoy en día, la competitividad de las empresas no se basa únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa, y es precisamente este capital humano el más difícil de lograr. Dicha competitividad permite conocer y explicar las tendencias en los mercados de empleo y la gestión administrativa derivada del conjunto de sistemas desarrollados e implantados dentro de una organización para la transformación de activos en elementos competitivos (Salanova, Peiro, Grau, Hernandez y Marti, 1993).

El desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada revolución de la información han generado, paralelamente, cambios abruptos en las estructuras organizacionales, y al mismo tiempo condicionan un nuevo perfil global para el gerente, cuyas principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación. Sumado a lo anterior, el gerente debe contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal, de modo que pueda liderar con ejemplo la adaptabilidad al cambio (Damanpour, 1991).

En el estudio realizado por Osman-Gani y Jacobs (2005), se investigaron las prácticas de desarrollo del recurso humano en las organizaciones de Singapur, en donde las compañías están respondiendo continuamente a cambios rápidos en la tecnología para ser más competitivas. Se seleccionaron 908 compañías al azar, pertenecientes a cinco sectores económicos —comunicación, financiero, transporte, finanzas y comercio—. Se realizó una encuesta tipo *likert* dirigida a los directores de recursos humanos de las compañías, la cual fue enviada por correo. Los resultados se registran en la respuesta a las siguientes preguntas, ejes de investigación del estudio:

a) ¿Cuál es el impacto de la tecnología de cambio en el recurso humano en el desarrollo de las prácticas de las compañías en Singapur? Los resultados mostraron que el entrenamiento se alinea con el cambio tecnológico, y que la mayoría de las compañías durante el periodo de cambio utilizó consultores externos y vendedores especializados para el desarrollo del recurso humano; b) ¿cuál es la naturaleza de la resistencia al cambio tecnológico experimentado por las compañías de Singapur? Los resultados mostraron que las actitudes psicológicas y emocionales fueron el tipo de resistencia más frecuente que se encontró al introducir nuevas tecnologías. Las diferentes estrategias de recurso humano que se utilizan para reducir la resistencia al cambio fueron comunicación, educación y participación del empleado, entre otras; y c) ¿cuál es la diversidad entre las compañías de los diferentes sectores en la utilización de estrategias de la dirección de recursos humanos para responder al cambio tecnológico? Se encontraron diferencias significativas entre las compañías de transporte y los sectores de comunicación en lo que se refiere al modo de entrenamiento; por el contrario, no se encontraron diferencias significativas en los sectores comerciales.

Tomando en cuenta estos resultados, los autores concluyen que el entrenamiento de las personas es importante para asumir un cambio tecnológico; sin embargo, los programas de trabajo, las fechas tope para las entregas y la mano de obra limitada restringe el uso de los programas de entrenamiento, por lo que las compañías consideran la contratación de obreros

por un periodo aproximado de seis meses para el trabajo que requieren en ese momento. Lo anterior se produce porque estos obreros no necesitan entrenamiento en la medida en que pueden cumplir tareas simples, situación que es relativamente más rentable para las compañías.

¿Cómo se da el proceso de cambio?

El cambio es dinámico en forma y estable en proceso (véase Figura 1). Así pues, Lewin (citado por Chiavenato, 2002) plantea el proceso de cambio en tres pasos: descongelamiento –percepción de la necesidad de cambio y separación de ideas antiguas–, cambio –transición hacia pensar y desempeñarse de una nueva forma– y recongelamiento –integración de lo aprendido a la práctica–. Frecuentemente, en la etapa del cambio existe una disminución temporal en la eficacia del grupo, antes de que alcance el nuevo equilibrio de la recongelación.

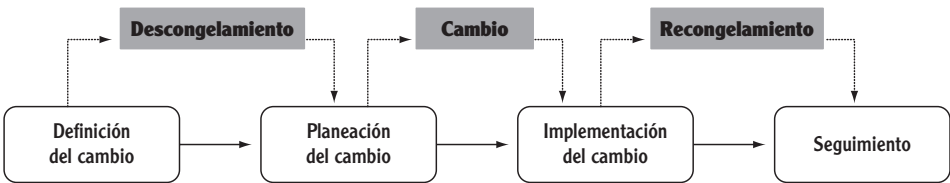


Figura 1. Esquema de cambio organizacional integrado.

Por otra parte, Novoa (2000) considera que un modelo típico de cambio tiene en cuenta cuatro fases: a) definición del cambio: responde a las preguntas de qué y para qué cambiar, el motor del cambio está en la visión del futuro que el líder tiene que desarrollar y debe ser lo suficientemente fuerte para atraerla hacia él; b) planeación del cambio: la estrategia es importante en el momento de los cambios y puede generar un gran reto para la persona que lo asuma; c) implantación del cambio: requiere de una gran sensibilidad hacia los procesos humanos como liderazgo, comunicación, relaciones humanas y trabajo en equipo; y d) seguimiento en el cual se verifica que el cambio se mantiene según lo proyectado.

El proceso de cambio es un factor importante que se debe entender y asumir por parte de los miembros de la organización; implica compromiso, comunicación adecuada, trabajo en equipo, motivación, y una serie de variables asociadas que pueden ayudar a que se desarrolle de manera adecuada.

¿Cómo se explica?

Novoa (2000) considera que los modelos del cambio permiten explicaciones oportunas y predicen comportamientos; a este respecto, el autor señala cuatro modelos amplios, los cuales están compuestos por varios componentes.

El primer modelo es el humanista, se centra en: a) el cambio de las personas, visión que ha sufrido una metamorfosis en el tiempo, hasta llegar a la consideración actual de una administración participativa, por el liderazgo a través de la comunicación y participación en la toma de decisiones e involucramiento del personal; b) el desarrollo organizacional suele comenzar con un diagnóstico de la cultura, para luego establecer una visión de cambio con la dirección. Se definen estrategias y se inicia un intenso proceso de capacitación para mejorar conocimientos, habilidades y actitudes; c) el desarrollo humano, que enfatiza en el desarrollo de las personas, tiene en cuenta dos vertientes, la individual y la grupal; y d) los equipos autodirigidos, autorregulados o de alto rendimiento; la función de la gerencia para estos equipos es facultarlos para que asuman el liderazgo de su propio trabajo y entrenarlos en su proceso de autorregulación.

El segundo modelo considera elementos administrativos que involucran los cambios centrados en el proceso administrativo, basados en los criterios de eficacia y eficiencia, así como aspectos relacionados con gestión de la calidad —norma ISO 9000— que proporcionan guías, conceptos y orientaciones para la planeación, organización y control. El tercero es el modelo de mejora de procesos, el cual tiene en cuenta la reingeniería, en la que el proceso adquiere valor en cada paso, sin importar líneas de autoridad o departamentos. Primero es el proceso, después el soporte de la organización con puestos, políticas y procedimientos; por último, los modelos del siglo XXI que involucran el modelo de innovación basado en el uso de la inteligencia creativa en todos los niveles de la organización, la administración del conocimiento, y la visión de que el enfoque de aprendizaje planteado radica en la capacidad de aprender de la organización (Novoa, 2000).

Por su parte, Roethlisberger (citado por Davis y Newstrom, 2001) plantea que cada cambio es interpretado por los individuos de acuerdo con sus actitudes; la manera como las personas sienten un cambio es el factor que determina cómo responderán a él. Asimismo, plantea que la observación de un grupo y la interpretación personal de la significación de este hecho tienden a generar cambios en el grupo. Al respecto, Carr (1994) indica que el conocimiento de las diferencias individuales permite predecir que las personas reaccionarán en forma diferente y variada al cambio. En cualquier caso, un cambio organizacional debe ser precedido por un

diagnóstico en el que se establezca claramente cuál es el estado actual, cuál el deseado y por lo tanto qué y cómo cambiar (Schemelson, 1990, citado por Puentes y Guerrero, 2002).

El estudio realizado por Neiva, Ross y Torres de Paz (2004) tuvo como objetivo construir y validar una escala de actitudes frente al cambio organizacional, para lo cual se investigaron las actitudes ante el cambio en la organización de 409 trabajadores de dos organizaciones brasileñas. Los resultados en las organizaciones evidencian actitudes de aceptación y de temor al cambio organizacional con intensidad similar; en menor grado, aparecen actitudes de cinismo. En los análisis se observan patrones de actitudes conflictivas y consistentes ante el cambio, lo que genera una discusión sobre su función en los procesos de cambio.

El instrumento presenta niveles satisfactorios en el análisis confirmatorio realizado por medio de ecuaciones estructurales, con lo que se genera un modelo de consistencia de actitudes ante el cambio, asociado a un modelo de inconsistencia en el que se determina que las personas pueden simultáneamente mantener actitudes favorables y desfavorables. Este modelo ofrece información importante acerca de la complejidad del cambio organizacional en el aspecto de las distorsiones cognitivas dentro de las organizaciones, en su utilización como estrategias de las organizaciones para los empleados de tal manera que los ayude a aceptar el cambio organizacional; la resistencia al cambio será más fuerte en grupos de personas con un modelo de actitud incoherente y desfavorable. El instrumento también relaciona los modelos de resistencia con características psicosociales como tiempo de trabajo en la organización, edad, sexo y educación, mostrando los resultados de la comparación de la prueba. Los modelos de actitud incoherente predominaron en mujeres con duración de servicio en la compañía de 5–10 años, con un nivel educativo adecuado entre 25–35 años. Es posible que estos participantes hayan sobrevivido a experiencias de fracaso respecto a los procesos de cambio (Neiva, Ross y Torres de Paz, 2004). Los autores señalan que el conocimiento sobre estos factores puede ayudar en la identificación de factores socioestructurales determinantes de las actitudes y el plan de estrategias para el análisis de los factores colectivos que facilitan o impiden la resistencia a la innovación.

¿Cuáles son las reacciones ante el cambio?

El cambio organizacional provoca emociones fuertes, desde sentimiento de liberación hasta depresión y humillación. La conducta del individuo o del grupo después del cambio en la organización puede adoptar diversas formas, dentro de las cuales Furnham (2001) contempla cinco posibles reacciones: a) la desertión, que corresponde a la separación de la organización; b) resistencia activa, con la cual los trabajadores pueden intentar evitar o modificar la

naturaleza del cambio; c) la oposición que busca retrasar o demorar la implantación de un cambio propuesto; d) la resignación que se refiere al sentimiento de impotencia de quienes se oponen para evitar el cambio, dejando que ocurra sin interferencia; y e) la aceptación o modificación, generalmente considerada una negociación respecto a los detalles más que a los principios.

En la aceptación, las reacciones se ven acompañadas de un apoyo pasivo que ocurre cuando los empleados participan o cooperan, pero no toman la iniciativa y consideran que el cambio es inevitable o que finalmente sus puestos dependen del mismo. Por el contrario, el apoyo activo ocurre cuando los miembros de la organización deciden incurrir activamente en comportamientos que aumentan las probabilidades de éxito del cambio (Furnham, 2001).

Con frecuencia, el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecen y aceptan a lo largo del tiempo; es así como se tienen en cuenta factores organizacionales de resistencia al cambio tales como el diseño de la organización. Es claro que las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar eficazmente, razón por la cual el cambio puede ser una amenaza, pues ya se tienen puestos definidos, funciones distribuidas, líneas de autoridad y flujos de información limitados. Otro factor es la cultura organizacional, que tiene como una de sus principales virtudes la eficacia en la flexibilidad para aprovechar oportunidades de cambio; sin embargo, cuando la cultura es ineficaz, socializa con rigidez en la antigua cultura por parte de los empleados, quienes favorecen la resistencia al cambio (Hellrieger, Slocum y Woodman, 1999).

Favorecen a este fenómeno las limitaciones de recursos, pues el cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento, los directivos de una organización identifican cambios que se podrían o se deberían hacer, pero resulta necesario abandonar algunos de ellos debido a las limitaciones de recursos. Un factor adicional corresponde a las inversiones fijas, pues las organizaciones pudientes no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad —equipos, edificios, personas y terrenos— lo cual constituye una fuente para la resistencia. Asimismo, los convenios interorganizacionales apoyan la resistencia al cambio, ya que por lo general imponen obligaciones a las personas, como las negociaciones y contratos laborales, que pueden limitar sus comportamientos.

La capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento, tanto a corto como a largo plazo, y las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro son aquellas capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales y duraderos en todos los sistemas. Una preocupación recurrente en la mayoría de los directores de empresa

es cómo lograr exitosamente ese cambio organizacional, que han decidido llevar a cabo para reposicionar a su empresa en los mercados cada vez más competitivos (Sánchez, 2005).

La capacidad de anticipación y adaptación al cambio está íntimamente ligada al talento para la innovación de las organizaciones; de tal forma que las compañías deben ser capaces de reaccionar con gran rapidez para satisfacer las necesidades de un mercado que plantea demandas inusuales e inesperadas (Tissen, Andriessen y Deprez, citados por Muñoz, Aguado y Lucía, 2003). De esta manera, es posible afirmar que el cambio es un estado deseable para las organizaciones y asociado con su supervivencia; más aún, en las organizaciones más desarrolladas, es un mecanismo de innovación y anticipación a los problemas que enfrentan otros.

Resistencia al cambio

King (2003) considera que el fenómeno del cambio puede ser interpretado desde diversos niveles de análisis: individual, grupal y organizacional. En el nivel individual, menciona que existen factores de personalidad que influyen en la intensidad de la resistencia al cambio, algunos de ellos son el **locus** de control, la necesidad de alcanzar logros, la independencia, el poder y el autoritarismo. Sin embargo, las personalidades de aquellos implicados en el proceso de cambio no bastan para explicar la resistencia; sus actitudes, basadas en experiencias previas de cambio organizacional, tienen un impacto significativo. Kotter y Schlesinger (1979), afirman que esas actitudes pueden ser una combinación de cuatro causas: a) falta de confianza y malentendidos de intenciones de cambio determinados por experiencias de cambio anteriores; b) baja tolerancia al cambio; c) interés propio primitivo; d) valoraciones contradictorias del mismo proceso en función de la posición en la organización de la persona que las realice. Así pues, los niveles reales de resistencia dependen de factores de la personalidad y experiencias pasadas de procesos de cambio similares.

Desde el nivel grupal, la resistencia se explica por varios factores relativos a la estructura, composición, y relaciones de trabajo de un grupo que dé importancia al *status quo*. Algunos de estos factores son la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. La distribución del poder y la autoridad organizacional controlarán los niveles de resistencia en diferentes situaciones. Vista desde el nivel organizacional, la resistencia, se genera a partir de factores como la estructura de la organización, su clima, cultura y estrategia; estos elementos, junto con los del nivel individual y grupal, pueden ser mejor comprendidos a partir de procesos psicológicos que sirven de marco de referencia de la resistencia al cambio (King, 2003).

Existen tres procesos psicológicos fundamentales. El primero corresponde a que el cambio es desconocido, por lo que constituye una amenaza para aquellos que se ven afectados por él. Según esta teoría, la resistencia al cambio existe sencillamente porque se trata de un cambio. Gray y Starke (1984), han afirmado que esta resistencia puede proceder de fuentes racionales o emocionales: la resistencia racional se produce cuando los individuos deciden, a partir de la información que disponen, resistirse a un cambio que consideran perjudicial para sus condiciones de trabajo; la resistencia emocional, por otra parte, se produce como resultado de procesos psicológicos negativos como la ansiedad, la frustración o la pérdida de autoestima, causados en ocasiones por los procesos de cambio. Otro de los puntos implícitos de esta teoría es que los individuos y grupos son prominentemente criaturas de hábito impulsadas por el deseo de mantener las rutinas existentes y las formas habituales de hacer las cosas (King, 2003).

El segundo proceso psicológico encuentra que el cambio pone a prueba el *status quo* y puede causar resistencia debido a los intereses creados en los individuos que deseen mantener su actual posición de equilibrio. Aquellos que se arriesgan a perder más, ya sea en cuanto a poder posicional, recursos organizacionales, contacto social en el trabajo o incentivos, se resistirán en mayor medida; naturalmente, esto es relativo y depende de la información y de los conocimientos limitados existentes en una organización. Los grupos de intereses creados son más proclives a resistir si perciben que el cambio puede afectar a factores importantes para ellos en el ámbito laboral, ya sean de tipo social, financiero o profesional, entre otros (King, 2003).

En un tercer proceso, se considera que el cambio suele traducirse en trabajo extra para aquellos que se ven afectados por él; aquí puede considerarse la resistencia como algo racional. Estudios sobre el cambio realizados en el ámbito del servicio sanitario británico ilustran que la resistencia puede ser una reacción frente a la carga de trabajo adicional asignada a las personas afectadas por el cambio. Esto se cumple en los casos en los que la organización utiliza el sistema antiguo y el nuevo paralelamente durante algún tiempo, situaciones de aumento de la carga de trabajo imputable al propio cambio que tienen como consecuencia un impacto en forma de resistencia. Así por ejemplo, los empleados pueden considerar la carga de trabajo como la reproducción de otro trabajo en el que se siguen utilizando dos sistemas en paralelo, por lo que pueden resentirse y resistirse por causas lógicas y totalmente racionales desde el punto de vista de quien se ve afectado de esta forma. Este argumento pone de manifiesto que la resistencia constituye casi siempre una acción completamente lógica y justificada desde el punto de vista de los implicados; es decir, que no se trata de un comportamiento irracional y contraproducente concebido sólo para perturbar al resto de la organización (King, 2003).

Marín (2004) afirma que los estudios sobre procesos de cambio en algunos sectores empresariales colombianos como servicios públicos, banca y salud, enseñan que las rupturas de las condiciones de protección y monopolio del mercado desencadenan urgentes necesidades de gestión de cambios que en muchos casos son manejadas con improvisación y desconocimiento. En estos sectores, la rentabilidad asegurada por las condiciones de protección y monopolio no estimuló en muchas empresas el desenvolvimiento tecnológico, de personal y gestión, para mejorar la perspectiva de la necesidad de establecer estructuras más competitivas a largo plazo. Según el autor, la crisis es enfrentada con la adopción de modelos que corresponden a un intento de experimentación de un “modelo en boga” como búsqueda de una solución que asegure respuestas profundas. De un lado, la ligereza con que son adoptados los cambios sobrepasa los límites de las capacidades de interpretación y las competencias profesionales, y por otra parte, la falta de soporte de un estudio profundo de la encrucijada del cambio organizacional traduce los modelos de modernización en proyectos amenazadores que estimulan el crecimiento de las resistencias. Por estas razones, estos cambios terminan siendo ostentaciones o barnices de modernidad que sólo tocan en términos de transformación las superficies de la organización sin transformar su interioridad —patrones culturales y políticos—.

Factores asociados al cambio

En relación con el cambio organizacional, hay diferentes variables que pueden ser asociadas a su facilitación u obstaculización. En este escrito, se tendrán en cuenta las siguientes: el liderazgo, la motivación, los riesgos psicosociales y el trabajo en equipo.

1. Liderazgo

La función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos y emprender nuevas líneas de actuación. El líder es responsable de que las cosas salgan bien. Se es líder cuando se está convencido de que el trabajo en colaboración con otros puede marcar la diferencia. Los líderes están dispuestos a hacer sacrificios e inspirar a los demás a que sigan su ejemplo.

Mundet y Suñé (2002), en su investigación sobre los procesos limitadores del aprendizaje, postulan que un agente externo puede ser benéfico para una organización debido a que él tiene gran parte de la responsabilidad de la iniciativa de cambio; sin embargo, es la dirección de la empresa la que tiene la capacidad y la responsabilidad de impulsarla y llevarla a cabo hasta sus últimas consecuencias. Asimismo, en esta investigación los autores plantean, con respecto a la función de los líderes de una organización, que la principal causa de incompe-

tencias organizativas no se debe a la falta de cualificación de los empleados, sino a la actuación de los directivos más cualificados, en el modo como interpretan, entienden y acatan sus responsabilidades, y en la manera en que dan sentido al trabajo de sus colaboradores.

En términos generales, el cambio que se puede generar en una empresa no sólo depende de factores internos, sino de factores externos como son la tecnología, la competencia (Robbins, 1999), la globalización (Hellrieger, Slocum y Woodman, 1999).

Por su parte, Gill (2003) señala que el cambio debe manejarse de manera adecuada y que requiere de liderazgo para que se desarrolle de manera eficaz y con éxito. El autor propone un modelo integrador de liderazgo para el cambio que se ve reflejado en aspectos cognoscitivos, emocionales y comportamentales, y que comprende elementos como la visión, valores, estrategia y motivación. El modelo fue aplicado a varias organizaciones que se encontraban en proceso de cambio y se concluyó, por parte de éstas, que el progreso ocurre cuando los líderes hábiles aprovechan la oportunidad de cambio para el mejoramiento de las cosas; el cambio requiere de un buen líder, pero sobre todo de un líder eficaz.

Se puede concluir que el liderazgo es un factor importante a tener en cuenta en los procesos de cambio, ya que define el éxito o no del mismo. El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo a sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (Bustamante y Barreat, 1998).

2. Motivación

El estudio de la motivación a nivel organizacional se convierte en un factor importante, ya que es posible que se relacione directamente con la aceptación de los empleados hacia los cambios que se realizan en las empresas.

Robbins (1999), define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168), lo cual es importante para las empresas, debido a las ganancias que representa para la productividad laboral.

El estudio realizado por García, Gómez y Londoño (2007) presenta la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá. Este estudio hace grandes aportes a la Psicología organizacional,

con respecto a la relación existente entre las variables supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva y expectación, entre otras. Aquí se logró confirmar el campo de acción para el psicólogo al comprobar que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo –respecto a la motivación y los factores que generan la resistencia al cambio– para el óptimo desempeño de las funciones laborales, y se amplió la perspectiva de la Psicología organizacional, ya que el psicólogo es un potencial generador de cambio.

Otra investigación realizada por Medina (1999) también relaciona la resistencia al cambio y la motivación de 224 trabajadores de la Contraloría General de la República, seccional Bogotá, de diferentes dependencias; hombres y mujeres con nivel de formación profesional, auxiliar administrativo y operario, con antigüedad de entre 1 y 32 años de labor en la organización, a quienes se aplicó el CMT –Cuestionario de Motivación para el Trabajo– y el CRC –Cuestionario de Resistencia al Cambio–, instrumento diseñado por el autor.

La investigación permitió encontrar que el sexo no es un aspecto que señale manifestación de resistencia al cambio, sin embargo esta disminuye con el nivel de formación profesional. Ello porque para los niveles administrativo y operativo, la inclusión de nuevas formas de trabajo puede resultar una intromisión o falta de respeto para quien lo realiza, además de ser considerados como los más idóneos para ejecutar las actividades del cargo y de preferir que las alternativas de cambio surjan por parte de otros. Por otra parte, la antigüedad representa un factor directamente proporcional de resistencia, pues las personas con mayor tiempo de labor en la organización consideran que los cambios no tienen en cuenta las necesidades de la misma, sino de la persona que propone el cambio (Medina, 1999).

Analizando las variables sexo, nivel de formación y antigüedad, con los resultados arrojados por el CMT, se encontró que en las mujeres prevalece la búsqueda de promoción en el trabajo, y se sienten más motivadas a trabajar si ven posibilidades de ascenso. En el nivel de formación, los profesionales presentan mayor tendencia hacia la dedicación a la tarea, reconocimiento y valoración del contenido del trabajo, si este representa variedad y autonomía. El nivel administrativo tiende hacia la requisición como medio para obtener retribuciones y mayor motivación de poder, y el nivel operativo hacia la aceptación de normas y valores, y la supervisión. Por lo demás, se evidencia que el tiempo de permanencia dentro de la institución es proporcional a la motivación de supervisión, por lo que se hace necesario retroalimentar y reconocer la labor de estos trabajadores.

3. Riesgos psicosociales

Bossa (citado por Martínez, 1994), Almentero, Padilla y Castaño (2003), Sánchez, Espinoza, Ladino y Rodríguez (1996), el Instituto Seguros Sociales, ISS (1994); Castillo (1997) y el comité mixto de la OIT–OMS (1984), definen el riesgo psicosocial como la interacción entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización. Por otra parte, contemplan las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera y dentro del trabajo, lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo.

Algunos de los elementos descritos pueden generar factores estresantes que indican el impacto en el contexto laboral y orientan la toma de decisiones frente a las estrategias de intervención. Esta toma de decisiones se traduce en cambios dentro de la organización, en estructura, infraestructura y talento humano, los cuales provocan modificaciones al interior y pueden desencadenar reacciones en el personal. De esta manera, abordar el tema de cambio amplía la perspectiva acerca de la relación entre este y los riesgos (Senge, 1999; Fumham, 2001).

Un estudio realizado por García, Rubio y Bravo (2007) planteó la relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio del personal de seguridad de una organización del sector económico terciario. Para este estudio, se diseñaron los instrumentos correspondientes, los cuales fueron aplicados a 199 personas. Los resultados arrojados por los instrumentos señalan una correlación de 0.65 y un índice de fiabilidad de 0.84 para resistencia al cambio y de 0.79 para riesgo psicosocial. El estudio generó aportes teóricos en la relación de las dos variables, ya que no se encontraron muchos estudios que las tuvieran en cuenta; adicionalmente, amplió la perspectiva de la Psicología organizacional, ya que se puede ser generador de cambio y agente de control en lo relacionado con los riesgos psicosociales.

4. Trabajo en equipo

Salanova, Prieto y Peiro (2002), definen los equipos de trabajo como unidades colectivas orientadas a la tarea compuesta por pequeños números de miembros organizados que interactúan entre sí para conseguir metas grupales.

En relación con la anterior definición, en un estudio realizado por Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007), se examinó el papel que la cultura de los equipos de trabajo –subcultura– y sus desfases culturales tiene sobre el compromiso; se evaluaron también las percepciones compartidas que presentaban los integrantes de los equipos de trabajo, y se encontró que cuanto mayor es la culturalidad de los equipos de trabajo, mayor es su compromiso con los

valores y menor el compromiso de continuar; por el contrario, cuanto menor es el desfase cultural del equipo de trabajo, mayor es el compromiso de sus miembros con la organización. Por último, se encontró que la edad, formación y antigüedad en el equipo y en la empresa presentan una mayor relación con el compromiso de continuar que con el compromiso con los valores.

De la misma manera, en una investigación llevada a cabo por Cantisano y Morales (2006), se buscaba determinar si la identificación con la organización favorecía el aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en conductas deseables pero no obligatorias; se encontró que la identificación de las personas con la organización para la que trabajan influye sobre sus conductas de apoyo y de colaboración con la organización, pero más aún, sobre su iniciativa personal. Esta influencia resulta ser de dos tipos: directa e indirecta; se da a través de la cohesión del grupo, la afinidad de unos miembros del grupo con otros y el deseo de permanecer como parte del grupo.

¿Cómo manejar el cambio?

Los cambios organizacionales forman parte de los sistemas organizacionales contemporáneos, lo cual parece evidenciar que la organización debe volverse más compleja para sobrevivir, aunque ello implique un aumento exponencial de la probabilidad de experimentar una crisis. Por ello, y teniendo en cuenta que cada cambio impacta en diferente forma dependiendo de su magnitud y extensión, se plantea que, sin importar el departamento o la organización, siempre es pertinente y necesario estructurar estrategias para la prevención, detección oportuna y manejo adecuado (Collerette, 1988).

Collerette (1988) señala que hay una metodología para el manejo de situaciones críticas en una empresa, conformada por ocho principios: a) formación de un equipo con capacidad de decisión y representantes de diversas áreas para el manejo de la crisis; b) identificación de la audiencia clave –consumidores, medios de comunicación, instituciones gubernamentales, empleados, fuerza de ventas, clientes y proveedores– mediante el empleo de una adecuada estructuración y difusión de mensajes; c) elaboración de mensajes comprensibles para las audiencias a las que van dirigidos; d) centralización de la difusión de la información en un reducido grupo de expertos; e) establecimiento de un flujo permanente de información a la audiencia clave, explicando la evolución del problema en cuestión y haciendo que esta información adquiera carácter institucional; f) convocatoria de un grupo de expertos externos para validar la información sobre el problema, bien sean abogados, especialistas en control de calidad, peritos industriales, consultores en relaciones públicas, médicos, entre otros; g)

conocimiento de las posibles implicaciones o repercusiones internacionales del problema; y h) monitoreo de la información que se difunde en relación con el problema, tanto en los medios de comunicación masiva como entre las audiencias clave.

Lo anterior se puede abarcar si se tiene en cuenta un capital humano con visión de liderazgo, proactivo, dispuesto a asumir y a trabajar como mediador con su equipo de trabajo, de tal manera que se puedan generar estrategias de afrontamiento y comunicación efectiva que amortigüen el impacto del cambio que proviene del ambiente externo o interno.

No existe una fórmula precisa ni unos pasos determinados para hacer frente a un cambio; sin embargo, para finalizar este capítulo se presenta una propuesta que se basa en la adecuada instrumentalización del cambio y sobre todo en la gestión del talento humano.

Contemplando al factor humano como el principal capital de una organización y su máxima herramienta para afrontar todo tipo de situaciones, es posible plantear como estrategias de prevención y afrontamiento de la crisis, mutuamente complementarias y nunca excluyentes, las siguientes: a) establecimiento y mantenimiento de una cultura organizacional que promueva la generación de un sentido de pertenencia y favorezca de forma equitativa a todos los miembros de la organización; b) compartir y gestionar el conocimiento de los miembros de la empresa en aras de consolidar procesos de aprendizaje individual, grupal y organizacional que se mantengan constantes en el tiempo y aporten al crecimiento intelectual y personal tanto de los individuos como de la organización; c) generación de planes de acción y desarrollo estratégicos que además de contemplar diversos campos de acción y crecimiento de la empresa tengan como pilar la participación representativa de todos los miembros de la organización y el trabajo en equipo; y d) promover la comunicación constante y la interacción entre los miembros de la organización.

En este sentido, la adopción de un cambio está relacionada con la posibilidad de visualizar un modelo que se ajuste a las condiciones de la organización. Al respecto, Gibson (2001) propone un modelo para la gestión del cambio, constituido por etapas consideradas como esenciales en la administración exitosa del cambio; estas etapas se refieren, en primera instancia, a considerar las fuerzas que determinan el cambio, teniendo en cuenta aspectos como: mercado, tecnología, recursos internos, conducta y procesos. Los aspectos mencionados determinan los resultados de ejecución a nivel organizacional, grupal e individual, que se dirigen al diagnóstico del problema. Dentro de este, se debe considerar la información, participación y agentes de cambio, permitiendo seleccionar la intervención adecuada. La etapa siguiente es la implementación del método, que visualiza la duración y el propósito. Finalmente, se incluye la evaluación de los métodos, retroalimentación, ajuste y revisión.

Al considerar las etapas del modelo anterior, enfocadas de manera especial a la fase de diagnóstico, Hoover (2008) habla de la importancia del concepto de percepción en términos de cartografía cognitiva, como un elemento esencial para la ejecución de los aspectos de diagnóstico de cambio organizacional. Este proceso hace énfasis en la exactitud con que se interpreta la situación actual, combinada con una evaluación adecuada. La importancia de este concepto también se refleja en la adopción de un enfoque, denominado actualización perceptual, que tiende a favorecer o aumentar esa capacidad de diagnóstico a la cual están llamados los profesionales del cambio.

Por su parte, Griffin (2008) da prioridad dentro del proceso de cambio a la identificación de estrategias que permitan atender a las demandas de todos los empleados, en el sentido de compartir un lenguaje común que facilite los procesos, aprender de las experiencias e influir positivamente en el cambio. Para este autor, es indispensable no solamente contratar los servicios profesionales de un empleado, sino también su “corazón”; esto se traduce en que, metafóricamente hablando, el cambio tendrá éxito si los empleados están afectivamente involucrados con él.

Considerando lo anterior, queda claro que las organizaciones encuentran en su camino muchas fuerzas que las inducen al cambio, lo cual permite determinar el momento en que hay que poner en marcha el proceso de cambio en la organización.

Conclusiones

Es difícil liderar efectivamente a los demás a través de cualquier cambio transformacional si no se da primero una aceptación del cambio interior. El cambio de los empleados debe hacer que estos reflexionen acerca de su experiencia personal aceptando en ellos mismos el cambio, y que expliquen “por qué” cuando la gente se enfrenta a algo poco familiar se asusta. Al explicarse las razones para el cambio, las organizaciones y sus empleados ganarán mayor apoyo; es importante involucrar a los empleados en el desarrollo de planes de implementación. Como diría un adagio chino “la marca del buen líder es cuando, después de que el trabajo ha sido terminado, la gente dice, lo hicimos nosotros mismos” (Bennet, 2002).

La puesta en práctica de nuevas visiones y estrategias implica que la gerencia dependerá de cómo se logra motivar a los jugadores individuales y a la organización en sí misma para aprender. Las mismas organizaciones necesitarán ser parte del proceso de aprender, reformular estrategias y realinear sus organizaciones continuamente, si es que pueden sobrevivir en un ambiente cada vez más turbulento. En el nivel de la organización, se ha discutido que

las ideas que desafían los elementos de la base de la cultura de una organización y de sus prácticas de gerencia aceptadas están discutidas abiertamente entre los encargados dominantes. Este puede ser uno de los elementos de la base para identificar los problemas críticos aportando soluciones. Entre las razones identificadas como barreras en la organización se encuentran la inadecuada coordinación, la comunicación vertical deficiente, las prioridades estratégicas confusas y un pobre trabajo en equipo (Appelbaum, Pierre y Glavas, 1998).

De acuerdo con lo anterior, el cambio, desarrollo y transformación organizacional podrían lograrse óptimamente con el empleo de la gerencia de sistemas conductuales como un enfoque para el desarrollo organizacional. La gerencia de sistemas conductuales tiene como meta fundamental que las organizaciones logren el bienestar en el lugar donde se encuentran. Para alcanzar el bienestar, se establecen y cumplen objetivos subordinados que se encuentran alineados con la meta. La gerencia de sistemas conductuales facilita el proceso por medio del cual las organizaciones satisfacen las necesidades de su entorno externo, manteniendo los niveles de rentabilidad y satisfacción de sus miembros, que les permite adaptarse y progresar en la era de la información (Yáber, et al., 1998).

Es importante tener en cuenta que para que se produzca un proceso de cambio adecuado debe haber una comunicación con los miembros, que se deben sentir como parte del proceso, para que no se genere un nivel de resistencia alto; por lo tanto, hacer a los trabajadores partícipes de este proceso conlleva a que la transición del mismo se desarrolle de manera aceptable, tanto para la empresa como para sus miembros.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, (1), 9 -24.
- Almentero, H., Padilla, L. & Castaño, M. (2003). *Factores de riesgo psicosociales que generan estrés en el personal de enfermería que labora en las salas de quirófano de la E.S.E. Hospital San Jerónimo de Montería- Córdoba 2002*. Tesis de Pregrado no publicada, Universidad de Córdoba.
- Appelbaum, S., Pierre, N. & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management decision*, 36, (5), 289.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, (3), 293-315.

- Bañegil, T. & Sanguino, R. (2003). *Estrategia y Gestión del Conocimiento*. Ponencia presentada en el XII Congreso de AECA, septiembre 29 al 1 de octubre, Cádiz.
- Bennett, J. (2002). *El cambio es algo que ocurre*. SHRM Global Forum y Gestión Humana.com.
- Bustamante, C. & Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia usadas por los líderes motivacionales. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 17, (2), 5-12.
- Cantisano, G. & Morales, J. F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, 22 (2), 234-242.
- Carr, C. (1994). 7 Keys to successful change. *Training*, 31, (2), 55-60.
- Castillo, M. (1997). Vigilancia epidemiológica de los factores de riesgo psicosocial. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 16, (1), 44-82.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Collerette, P. (1988). *La planificación del cambio: estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Trillas.
- Comité Mixto OIT-OMS. (1984). *Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo*. Informe del Comité Mixto OIT/OMS de medicina del trabajo. Ginebra.
- Daft, R. (1999). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y los grupos humanos*. México: Limusa.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, (3), 555-590.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E., Calvo de Mora, A. & Díez Martín, F. (2004). La construcción de la teoría del cambio organizativo. En *I Congreso Internacional "Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el Siglo XXI"*, Osuna, II, 153-167. Extraído el día 3 de enero desde 2009 de: http://personal.us.es/fdiez/pdf/LA_CONSTRUCCION_DE_LA_TEORIA_DEL_CAMBIO_ORGANIZATIVO.pdf
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.

- García, M., Rubio, P.A. & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 3, (2), 301-315.
- García, M., Gómez, G. & Londoño, P. (2007). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa de Bogotá del sector público*. Manuscrito presentado para publicación.
- Gibson, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.
- Gill, R. (2003). Change management or change leader. *Journal of change management*, 3, (4), 307-318.
- Gray, J.L. & Starke, F.A. (1984). *Managing change in organizational behavior: concepts and applications*. New York: Bell y Howell.
- Griffin, K. (2008). Metaphor, Language and Organizational Transformation. *Organization Development Journal*, 26, (1), 89-98.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Hellriegel, H., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Soluciones Empresariales.
- Hoover, D. (2008). Cognitive Mapping and Diagnostic Aspects of Organizational Change. *Organization Development Journal*, 26, (1), 30-37.
- Instituto de Seguros Sociales. (1994). *Centro de Atención de Salud Ocupacional*. Bogotá.
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, (2), 106.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de ciencias sociales*, 10, (1), 9 – 27.
- Martínez, M. (1994). *Influencia de los factores de riesgo psicosocial en la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de una empresa de bajo índice de accidentalidad*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá.

- Medina, M. (1999). *Relación entre motivación y cambio*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Mundet, J. & Suñé, A. (2002). *Identificando Nuevos Procesos Limitadores del Aprendizaje Organizacional: Resultados de Proyectos de Investigación Acción*. Extraído en Mayo 3 de 2004 desde <http://io.us.es/cio2002/comunicaciones/8-%20Recursos%20Humanos/C106.pdf>
- Muñoz, M., Aguado, D. & Lucía, B. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19, (2), 199-214.
- Neiva, E. R., Ros, M. & Torres de Paz, M. (2005). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20(1), 9- 30.
- Novoa, J. (2000). *El desafío del cambio. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Osman-Gani, A. & Jacobs, R. (2005). Technological change and human resource development practices in Asia: a study of Singapore-based companies. *International Journal of Training and Development*, 9, (4), 271 -280.
- Puentes, S. & Guerrero, C. (2002). *Factores generadores del cambio organizacional y rol del psicólogo en ese contexto*. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Salanova, M., Peiro, J, Grau, R., Hernandez, E. & Marti, C. (1993). Necesidades de formación y características de la formación continua: un estudio diferencial en función de la introducción de nuevas tecnologías. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 127-144.
- Salanova, M., Prieto, F. & Peiro, J. (2002). *Tratado de psicologías del trabajo*. Madrid: Síntesis psicológica.
- Sánchez, J. (2005). No cualquier cambio organizacional. *Noticias financieras, febrero 11*, 1. Obtenido el 5 de agosto de 2006 de la base de datos ProQuest.
- Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A. & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19, (2), 218-224.

- Sánchez, M., Espinosa, A., Ladino, O. & Rodríguez, C. (1996). *Factores de Riesgos Psicosociales en el contexto laboral*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361- 386.
- Yáber, G., Malott, M. & Valarino, E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista latinoamericana de psicología*. 3, (2), 279 -281.

Luis Felipe González Gutiérrez

Correo electrónico: lfgonzalezg@gmail.com;
luisgonzalez@usantotomas.edu.do

Psicólogo egresado de la Universidad Santo Tomás de Bogotá. Docente universitario con siete años de experiencia. Poeta y escritor. Adelanta estudios de Maestría en Literatura en la Pontificia Universidad Javeriana. Investigador de proyectos sobre las relaciones de las teorías literarias postestructuralistas en el desarrollo del yo narrador dentro del enfoque construccionista social. Ponente en congresos nacionales e internacionales. Miembro del Comité de Publicaciones de la Revista *Diversitas: Perspectivas de Psicología*, de la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás, indexada en categoría B – Colciencias, desde el 2005 hasta la fecha.

María Constanza Aguilar Bustamante

Correo electrónico: mariaaguilar@usantotomas.edu.co;
revistadiversitas@usantotomas.edu.co

Psicóloga egresada de la Universidad Católica de Colombia, cursa actualmente la Maestría en Psicología con énfasis en Psicología de las organizaciones. Especialista en docencia universitaria y en Psicología del consumidor, ha sido docente en pregrado y postgrado de las universidades Católica de Colombia, El Bosque, Konrad Lorenz, Iberoamericana, Uninorte de Barranquilla y Universidad Santo Tomás de Bogotá. Ha coordinado cátedras asociadas con la Psicología de las Organizaciones, oficiado como supervisora de prácticas y ocupado cargos de gestión académica e investigación. Ha trabajado en empresas públicas y privadas, en cargos de gestión de recursos humanos en procesos asociados a formación, gestión del conocimiento, planeación estratégica y capacitación. Ha dirigido la formación y el desarrollo estratégico de ABA COLOMBIA. Ha publicado artículos en revistas y tiene más de quince presentaciones en eventos nacionales e internacionales. Actualmente, es editora de la Revista *Diversitas Perspectivas en Psicología*. Es líder del grupo de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás, registrado en Colciencias.

Javier Vicente Giraldo Jaramillo

Correo electrónico: javiergiraldo@usantotomas.edu.co

Psicólogo de la Universidad Santo Tomás, especialista en Administración y Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes, especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad y candidato a magíster en Calidad y Gestión Integral del convenio Universidad Santo Tomás-Icontec. Ha trabajado en la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás (Bogotá) por más de trece años, en donde se desempeña como docente e investigador en el campo de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Con amplia experiencia en docencia universitaria a nivel de pregrado en la Iberoamericana Institución Universitaria, Universidad Manuela Beltrán, Corporación Universitaria Minuto de Dios en Bogotá y Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín; y de postgrado en el convenio Universidad Santo Tomás-Icontec. Enfocado en la gestión del talento humano (Aires S.A. y ACNielsen de Colombia S.A.) y en consultoría, en temas como resolución de conflictos, clima laboral, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades gerenciales, motivación y calidad de vida laboral (Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Nacional para el Desarrollo Integral Comunitario -Fundir- y High Bureau Consultores Organizacionales). Investigador enfocado en temas como *mobbing*, clima organizacional y motivación al trabajo con la Universidad Santo Tomás y la Iberoamericana Institución Universitaria. Ha publicado diversos artículos y actuado como conferencista y ponente en varios congresos y eventos empresariales.

Capítulo 14

El conflicto y la crisis a la luz del concepto de poder en Michel Foucault: implicaciones para la Psicología de las organizaciones y del trabajo

Luis Felipe González Gutiérrez

María Constanza Aguilar Bustamante

Javier Vicente Giraldo Jaramillo

Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia, Colombia

Introducción

Sea una simple carta para informar un acontecimiento, una composición que da cuenta de un estado de ánimo, o una obra literaria de importancia universal, la razón de cualquier intento de escritura está en el uso y reconocimiento de la fuerza del lenguaje como objeto de conocimiento. Razón por la cual, pensar en el lenguaje como la mera traslación de ideas entre un sujeto y otro, o entre una comunidad y otra, supone su fragmentación y reducción instantánea. Por ello, antes de iniciar este capítulo, y a modo de introducción, es menester retomar, en lo que respecta a la riqueza del lenguaje, a Michel Foucault y su indeclinable amor y respeto por la palabra escrita. En efecto, el autor postula lo siguiente:

En el momento en el que el lenguaje, como palabra esparcida, se convierte en objeto de conocimiento, he aquí que reaparece bajo una modalidad estrictamente opuesta: silenciosa, cauta deposición de la palabra sobre la blancura de un papel en el que no puede tener ni sonoridad ni interlocutor, donde no hay otra cosa qué decir que no sea ella misma, no hay otra cosa qué hacer que centellear en el fulgor de su ser (1971, p. 294).

La palabra en su movimiento sobre la hoja de papel, la palabra inmóvil que en un instante se convierte en objeto que crea, postula y edifica, es la que muestra la realidad del sujeto representado; palabra en la hoja en blanco que se disputa su condición permanente frente al tiempo y espacio de su interlocutor imaginario. Independiente de su condición, del tema que aborde, de su sustancia y su vivacidad en variadas expresiones. El discurso de la palabra aquí toma la forma de un cuerpo de conocimientos que se cuestiona a sí mismo en espera de la respuesta del lector, del interlocutor; y de aquellas posibles respuestas que llevan al lector a la meditación profunda, a la reflexión. Palabra en movimiento, palabra comprometida con su enunciación.

Por ello, ante este juego de significaciones referidas al discurso, presente en la palabra y perpetuado en las conversaciones diarias, la justificación central de este capítulo, que busca comprender los fenómenos actuales de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, implica por una parte la consolidación de una serie de conceptos teóricos que son útiles para investigadores y estudiosos de las relaciones de los conceptos de crisis y conflicto frente a los aportes del concepto de poder en Foucault; de otra parte, desarrolla la enunciación de nuevas expresiones de los temas centrales de la POT¹ en general.

Para cumplir con lo anterior, el capítulo estará orientado a describir, en un primer momento, los principales aspectos de los conceptos de crisis y conflicto dentro de la Psicología organizacional, para así establecer diferentes aproximaciones a estas dos nociones que guardan innumerables concordancias, e incluso en muchas ocasiones, según las características particulares de algunos enfoques investigativos, se toman como elementos sinónimos, sin que se marque una distinción clara entre ellas². En un segundo momento, se abordarán los principales aportes de la teoría de Foucault sobre el poder para caracterizar, en el caso del concepto de conflicto, las aproximaciones habituales que la POT ha hecho sobre el tema, así como el concepto de poder en tanto construcción social y lingüística. Para finalizar se hará una lectura inicial y global sobre los principales aportes hechos sobre el concepto de conflicto, a partir de los paradigmas emergentes en Psicología. Esta lectura inicial es una propuesta de comprensión que seguramente aportará planteamientos para estudios posteriores, pues este tema, por el hecho de establecer pocas relaciones con otros objetos y métodos de estudio, es de reciente preocupación para la Psicología. El impacto de estas líneas obedece, sin lugar

1 De aquí en adelante, se utilizará la sigla POT para designar a la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo.

2 Bastaría decir, como un ejemplo inicial, que el concepto de crisis se puede caracterizar de acuerdo al enfoque con el que se aborde. Si bien dentro de la POT se podría considerar como característica de las relaciones organizacionales externas, es decir, de los movimientos limítrofes de la identidad en riesgo de una organización, para otros enfoques en Psicología, la crisis puede ser considerada como parte de un problema individual y tendría que verse como la posibilidad de extender los límites de construcción de lo individual en relación constante con el entorno (McNamee, 1996).

a dudas, a la intención de establecer nuevas miradas sobre el enriquecedor mundo de las relaciones en el trabajo y las organizaciones.

Crisis y conflicto, aproximaciones conceptuales

Para comenzar, es preciso establecer algunas distinciones sobre el concepto de crisis. Se puede decir que la crisis es un fenómeno inherente a las organizaciones en general, razón por la cual se deben considerar enfoques y modelos que la aborden de acuerdo a las necesidades, formas de existencia y posibilidades de cambio de las mismas. El cambio organizacional, en este sentido, es una condición estrictamente necesaria para entender la crisis como una posibilidad estructural de modificación de los modos de vida de las instituciones. Según Marín (2004):

... el problema radica en que nuestros modelos analíticos y nuestras formas departamentalizadas e individualizadas de trabajo, sólo nos permitan ver la dinámica de la realidad en forma segmentada, de allí que los procesos y funciones administrativas en las organizaciones (planeación, control, ventas, producción, finanzas) operen desintegradamente y por supuesto no obedezcan a una inteligente acción globalizadora del cambio (p. 5).

Es posible afirmar que muchas de las consideradas crisis organizacionales obedecen a problemas de fragmentación de la realidad organizacional y al desglosamiento de sus acciones cotidianas. Sobre el argumento de Marín es importante decir que, en primer lugar, la crisis es un concepto típico del ser de la organización que transforma su vida en relaciones con aspectos externos tales como los niveles de demanda y oferta del mercado laboral —si se trata de empresas del sector productivo—, y relaciones con otras organizaciones en términos de productividad y competitividad; en segundo lugar, la crisis se entiende como una característica inherente de la evolución social y comunitaria, que permea a la organización y puede ocasionar, si un evento normativo externo la afecta de modo directo, desequilibrios estructurales y macroestructurales.

Esto indica, sin lugar a dudas, que la crisis es un problema paradigmático. Hablar de crisis implica hablar también de adaptación a nuevas estructuras conceptuales que brinden a la organización la posibilidad de un pensamiento nuevo: “Es entonces donde se requiere descongelar lo aprendido (sistemas conceptuales o paradigmas) para construir un nuevo aprendizaje que resuelva la crisis de adaptabilidad” (Marín, 2004, p. 8). Al igual que la descripción de los conceptos en la ciencia, la relación de nuevas formas de pensamiento es importante en el plano organizacional para hablar de una efectiva y eficaz resolución de la crisis.

Dentro de esta perspectiva de abordaje, hay que mencionar la relevancia que tiene el tema de la crisis para la comunidad de psicólogos interesados en profundizar sus significaciones y ordenamiento dentro del estudio de la POT. Si bien es cierto que el estudio de conceptos y fenómenos como el de clima laboral, violencia en el trabajo y cultura, entre otros, tiene una vigencia contemporánea, la crisis, en tanto objeto de investigación, conlleva importantes repercusiones en la vida social, pues las necesidades de investigación deben estar orientadas a encontrar respuestas y comprensiones sobre las relaciones entre hombre, trabajo y organización. Según Enríquez y Castañeda (2006), este tipo de investigaciones obedece a una profunda reflexión sobre el quehacer investigativo en los problemas actuales del mundo de la Psicología organizacional y las demandas que la sociedad impone a las organizaciones en el cambio de sus estructuras y la movilización a nuevas formas de relacionar lo laboral y lo social.

De esta manera, y de acuerdo con los argumentos anteriores, el concepto de crisis obedece a una especie de saturación de posibles respuestas ante una situación de cambio. Para Pichon Rivière (1975), la crisis está íntimamente ligada a actitudes estereotipadas, y a una serie de modelos y esquemas, muchas veces orientada por ideologías vigentes, que constituyen barreras que podrían impedir el cambio en la mente de los sujetos en contextos particulares.

Estas nociones, instauradas en el seno de las relaciones interinstitucionales, constituyen un punto de referencia útil para postular que la crisis, como posibilidad de cambio, no surte efecto. De las relaciones de la organización y el medio surge una inconsistencia coyuntural que inhibe a sus participantes para tomar una decisión acertada y, por ende, surge el evento crítico como anulación y pérdida de control de los objetivos institucionales frente a las posibilidades del medio y la comunidad.

Si bien la crisis es un concepto centrado en la interrelación estricta de la organización con el medio social en el que se desenvuelve, el conflicto tiene sus raíces en las relaciones interindividuales e intergrupales. Algunas de sus causas, de acuerdo a los planteamientos de Dyer (citado por Zepeda, 1999), son las siguientes: funciones de cargos deficientemente actualizadas; unidades dentro de la organización que no tienen objetivos claros y empiezan a traslapar tareas con otras no exigidas para sus intereses; estilos de liderazgo que no guardan una relación eficaz con los modos de relación de las personas que trabajan. Por estas condiciones, el conflicto se constituye en una clara manifestación de la inestabilidad estructural; más aún, el conflicto de una tarea particular señala la marcada tendencia a que la estructura organizacional decaiga, pues da cuenta de la inadecuada coordinación entre las áreas, directivas y accionistas.

El fenómeno del conflicto ha sido estudiado de forma rigurosa y amplia por diferentes estudiosos de la Psicología organizacional; en este sentido, es relevante mencionar las escuelas

que propone Furnham (2001) para abordarlo: la primera de ellas es de tendencia pluralista, constituida como mecanismo para enfrentar problemas y darles la mejor solución de acuerdo con los niveles de compromiso de los integrantes involucrados en la situación; la segunda escuela es de carácter marxista y radical, considera a la organización como un “campo de batalla” en el que actúan simultáneamente los propietarios de los medios de producción y los trabajadores, define la disparidad de poder al preguntarse quién podría ser el actor que se apropia de los recursos necesarios para ganar la batalla.

Asimismo, resultan interesantes en Furham las apreciaciones sobre la importancia del conflicto en el desempeño del equipo, pues obligan a pensar en la aparición del conflicto como una opción viable para la efectividad del grupo involucrado en la situación conflictiva. A este respecto, afirma que:

... los conflictos son constructivos cuando aumentan la calidad (y la cantidad) de las decisiones, estimulan la creatividad y la innovación, promueven el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, proporcionan los medios a través de los cuales pueden ventilarse los problemas y aminoran las tensiones, además de fomentar un ambiente que favorezca la autoevaluación y el cambio (2001, p. 375).

Si bien estas cualidades del conflicto no dejan de ser valiosas para cualquier análisis organizacional, su caracterización en la persona, habida cuenta de la necesidad de cumplir a toda costa con los objetivos de la organización en la que esta se inscribe, puede llegar a ser contraproducente para su efectiva comprensión. Este hecho, que se analizará en el momento de abordar las perspectivas contemporáneas en Psicología, implica una sobrevaloración de las características individuales, así como una desatención a la historia de las relaciones, tanto de esos sujetos como de la organización misma.

En una línea de pensamiento similar, Laca (2005) ofrece una perspectiva del conflicto también centrada en las características de las personas e insiste en la modificación de las actitudes para que exista un cambio significativo en el comportamiento sobre el conflicto. Esto tiene una sólida explicación basada en que la conducta real del conflicto sólo se puede observar en la manifestación de sus actitudes y por ende, en la medición de sus variaciones.

Así pues, las creencias y actitudes hacia el conflicto tienen una serie de respuestas en el individuo que pueden ser encarnadas en estilos particulares —competir, evitar, acomodarse, comprometerse o colaborar—, lo cual, según el autor mencionado, tiene variadas probabilidades de ocurrencia. En resumen:

... ciertas actitudes hacia el conflicto indicarían una mayor probabilidad de ocurrencia de determinados estilos de afrontamiento inicial del conflicto, pero estas probabilidades de ocurrencia estarán “modeladas” por aspectos tales como el tipo de conflicto que se plantea, las características de personalidad y biográficas de los protagonistas, su estatus y otros (p. 123).

Se observa con claridad la incidencia del factor individual en la aparición del conflicto, en su desarrollo y, por ende, en su resolución. Existe una tendencia a considerar el ámbito estrictamente individual mediante una seriación de acontecimientos previos, de consideraciones sobre la personalidad de las partes involucradas y su relación con el conflicto en sus variadas manifestaciones. Como se ha visto, la crisis no tiene en cuenta necesariamente el elemento individual³ y, por el contrario, muestra la responsabilidad en el orden estructural de la organización; es decir, en sus objetivos y la relación que pueden establecer con agentes externos como las comunidades y otras organizaciones, y en la caracterización de su identidad como institución.

Es importante subrayar que la constancia en la forma como se explica y describe el conflicto tiene una base importante en la teoría de juegos. Para Parra (2004), la posible contravía entre el sujeto y las normativas de la organización son fuente potencial del conflicto; esto ocurre cuando la conciencia y autoridad de las organizaciones se interpone, a través de una lucha silenciosa en el campo de la gerencia intermedia que atiende al cumplimiento de las reglas morales y la maximización del beneficio. Este hecho, que recae a la hora de transmitir los valores a la base operaria, actúa como un acuerdo tácito que se mantiene bajo control precisamente por la autojustificación que se tiene de las reglas morales. De este modo, se plantea de antemano la posibilidad de reflexionar si se quiere competir o negociar. Sobre este tema, la autora afirma que “ante un conflicto potencial es necesario examinar si el mismo es inherente a ella y por lo tanto inevitable (competencia) o sí, por el contrario, existe la posibilidad de que todos los agentes deriven beneficios y se llegue a un acuerdo (cooperación)” (p. 6).

Conceptos como el de racionalidad, negociación y competencia se vuelven indiscutibles si se quiere llegar a acuerdos significativos entre las partes. El ganar-ganar se transforma en una posibilidad real para que se resuelva el conflicto, de acuerdo a las características de la organización y a los intereses, valores, motivaciones y criterios personales de los implicados en la situación potencial conflictiva. Esta afirmación del ganar-ganar muestra, anticipa, delinea una pregunta: ¿qué sucede cuando se interponen en esas negociaciones intereses personales, más allá de las metas de conjunto o de las posibilidades mismas de una cooperación en beneficio

3 En este punto, hay que aclarar que si se llega a tener en cuenta el aspecto individual, es en una perspectiva de individuo-organización.

mutuo, no excluyente, no arbitrario?, ¿cómo conciliar las luchas de los individuos por esas mismas motivaciones que los impulsan a ganar, a pesar de las demandas de la organización y aún a favor de ciertas premisas que, de entrada, van a perjudicar a alguna de las partes?

La respuesta obedece a una palabra: poder. Lucha de poder, estrategias de poder, detención del poder en los individuos, las organizaciones, los grupos sociales, las relaciones, los cuerpos, los conceptos, las palabras indomables que clasifican y extravían el sentido armónico de la negociación; el poder que detenta y expresa. El poder en sus múltiples facetas, algunas veces contradictorias, otras veces insalvables en su necesidad de claridad. Las relaciones de poder son la esencia de las relaciones organizacionales y es difícil no abordarlas sin mencionar sus causas, efectos y condiciones de existencia. Para ello, es preciso también establecer la doble mirada que se tiene del concepto –de acuerdo a la POT– y las apreciaciones a partir de los postulados de Michel Foucault.

El concepto de poder para la Psicología organizacional

En el campo de la Psicología organizacional, existe una definición relativamente nueva –de la década de los noventa– que imprime a quien la lee la sensación de establecer unos límites precisos, quizá muy rigurosos y totalmente comunes en tanto su utilidad pragmática, al concepto de poder. Se trata de Wexley y Yukl (1990), para quienes el poder se puede definir, con base en sus relaciones estrechas con la política, de la siguiente manera: “En el sentido más general, poder es la habilidad de una persona o grupo para producir los resultados deseados. El poder es el potencial de influencia sobre personas y hechos, mientras que la política es el proceso de acumular y ejecutar el poder” (p. 242).

Si se habla de influencia, dentro de las organizaciones el concepto de poder puede tener efectos positivos y negativos para las personas, de acuerdo a su posición en el sistema de relaciones establecido y dependiendo de las variaciones en las estrategias de poder utilizadas. Si la influencia es tenida en cuenta para intereses personales –como el de ser beneficiado en un aumento de salario a costa del trabajo de otras personas, con el objeto de ganar réditos y tener algo de prestigio con el jefe o director de un departamento– el poder y su ejercicio podrían tener consecuencias fatales para quienes están bajo el mando del agente dominante. Por el contrario, las relaciones de poder podrían ser canalizadas, de acuerdo con lo dicho anteriormente, a una negociación abierta y franca, encarnada en un líder con suficientes condiciones como conciliador y cooperador para obtener no sólo su propio beneficio sino el de todo un departamento o, por lo menos, de sus más cercanos compañeros de trabajo. De uno u otro modo, el poder aquí es visto, o como una posibilidad de realización personal, o como

una estrategia para el logro de intereses grupales. Condición abstracta o concreta, el poder se torna en algo intangible, vertiginoso.

En efecto, Wexley y Yukl plantean que frente a la aparente necesidad de sistematizar los resultados de esa «sagaz y esquivia conducta», se deben establecer límites rigurosos para abordar el concepto:

... algunos teóricos prefieren definir el poder en términos de la capacidad de obtener los resultados deseables a un costo aceptable, más que en términos de potencial absoluto para ejercer una influencia unilateral sin considerar el costo. Sin embargo, tanto la absoluta como la relativa medición del poder pueden ser de utilidad para la comprensión de la conducta organizacional (1990, p. 242).

El problema del “potencial absoluto” depende únicamente de los medios que sean necesarios para identificar de forma rigurosa sus manifestaciones, pues la acción en sí misma no existe si no es verificable. Este hecho tiene implicaciones, muy acordes al paradigma, que dominan la mayoría de estudios sobre el tema, pues si se considera el concepto de poder como un problema específico del individuo, debe entonces ser medido con instrumentos y técnicas que permitan caracterizar el poder en una serie de reglas básicas, de constantes verificables y de niveles de explicación para los casos comunes, en este caso en el contexto de la POT.

En este contexto, de acuerdo a los argumentos de Soto (2001), las manifestaciones del poder se pueden dar en dos órdenes: la autoridad y la influencia. En lo que tiene que ver con la autoridad, el poder se puede expresar como la capacidad de mandar, disponer de recursos, ordenar, señalar lo que se debe hacer en una situación determinada, en qué momento debe ejecutarse un acontecimiento, quiénes harán parte en la disposición de la tarea o actividad; en otras palabras, la acción de autoridad que una persona tiene sobre otra por el mero ejercicio de su rol. La otra manifestación propuesta es la influencia, cuya principal diferencia con la autoridad está en que no es preciso un rol de autoridad para ejercer control, mandar, dirigir, señalar u ordenar a otras personas; se habla de la influencia como la capacidad de las personas para influir las conductas de otros sin que medie una relación de dependencia o jerarquía.

Esta prioridad en la caracterización del poder como un recurso o potencial personal se reitera cuando el sujeto asume su postura de «guardián del poder» o «defensor de las relaciones de poder»; este es el caso en el que la situación de conflicto se explica por la percepción de las partes en la resolución de los mismos. Para Campos, Jiménez y Mollá (2006), aparte de repetir la idea del conflicto como parte de la multiplicidad de niveles de una organización, el

poder en una de las partes, y sobre todo la percepción que pueda tener esa persona, puede influir negativamente en la resolución de la situación causante del conflicto. Cuando esto ocurre, debido a que la persona teme enfrentar la situación por no considerarla un conflicto, puede generar en la contraparte la sensación de no ser escuchada, e incluso piensa que, en apariencia, ese conflicto ya no tiene razón de ser, pues no obedece ya a una sensación de defender sus propios intereses sino el vacío ante la falta de interlocución válida⁴.

Esto supone la necesidad de establecer, dentro de las relaciones de poder, la figura del actor como elemento fundacional de las estrategias en que el poder se manifiesta. No es posible pensarlo en una sustancia sin forma ni distancia; debe estar encarnado en las relaciones de los sujetos, en sus conversaciones, en sus posturas particulares y por encima de todo en la relación estrecha que establecen con la organización como cuerpo y red de comunicaciones interactivas, constructivas y maleables. Como toda institución humana, la organización implica una acción política y, para García (2006), esta idea es clara cuando expresa que “la realidad política, lejos de fraguarse en escenarios eminentemente racionales e integrados en torno a unos objetivos comunes, está presidida por la diversidad de intereses. Cada actor lucha por hacer valer sus pretensiones y por obtener la mayor cuota de poder en sus transacciones” (p. 12).

En este sentido, las relaciones en las organizaciones están influidas de forma permanente por el poder y la cuota de este que deberían tener sus actores involucrados. La necesidad de establecer una figura de carne y hueso que represente el poder no es sólo una posibilidad de acción centrada en él como sujeto que lo encarna, sino que es una condición de su mantenimiento y duración en las relaciones cotidianas, en el caso de las relaciones que transitan en las organizaciones.

Asimismo, para Lucena (2005) el problema del poder permanece como un fenómeno de constante estudio gracias a los cambios dados en las empresas frente a la organización del trabajo, los cuales han erosionado poco a poco la capacidad de respuesta de los actores laborales. Este hecho resulta diciente para las organizaciones actuales, pues se constituye en una de las grandes preocupaciones de estudiosos tan diversos en la esfera de la Psicología organizacional como son Barbero (2003) y Canclini (1999), quienes a partir de los aportes de la comunicación social y los estudios culturales, plantean cada vez más la necesidad de

4 En este sentido, el fenómeno del *mobbing* podría ser considerado como una expresión de la falta de comunicación entre las partes, sobre todo si se tiene en cuenta que, ante una situación de conflicto o de acoso laboral, los intereses de las partes pueden estar en contravía frente a la situación, bien sea de conflicto o de acoso. Por ejemplo, si una de las partes considera que no existe situación de acoso, puede generar confusión en quien sufre la situación y, por consiguiente, debilitar la sensación de acoso hasta convertirla en algo sinsentido o poco creíble.

una adecuación permanente de los oficios en la era del conocimiento. Para el caso que nos ocupa, el hecho de caracterizar nuevas formas de trabajo obliga a pensar en nuevas formas de conflicto y nuevas maneras de abordar las relaciones de poder que surgen en este tipo de situaciones laborales. Al respecto afirma Lucena que “En las Relaciones de Trabajo la figura del actor colectivo representativo de los trabajadores, es una condición *sine qua non* para poder enfrentar el poder patronal. Pero para llegar a ser actor colectivo, el proceso implica una construcción social y política” (p. 19).

Dos consideraciones hay que hacer sobre la cita anterior; por una parte, se establece de entrada una cierta resistencia en la lucha de clases y de poder entre trabajadores y patronos, lo cual determina una mirada de corte individualista a las formas como se puede manifestar el conflicto. Por otra parte, la necesidad de caracterizar los roles de los individuos dentro de las organizaciones obliga a pensarlos como sujetos activos de las negociaciones y la toma de decisiones en las empresas, más aún si se tiene en cuenta que el mismo ser de las organizaciones cambia en proporciones cada vez más rápidas. En este sentido, el proceso de negociación y de cooperación de intereses está marcado por la construcción social, política, económica, cultural y espiritual del poder que detentan tanto trabajadores como patronos.

Si el conflicto cambia con la evolución de las formas de construcción del trabajo, se puede entender el poder también en términos de su adecuación a esas nuevas prácticas. Sin embargo, Lucena advierte la necesidad de replantear las nuevas formas de trabajo y la poca o nula aceptación de conflictos dentro de las organizaciones; se puede pensar, de acuerdo a su línea argumental, que dentro de las nuevas formas de trabajo, el conflicto, ahora más que nunca, es un fenómeno que desaparecería dentro de las relaciones interpersonales del sujeto trabajador y su empleador, pues el vínculo laboral ha sido transformado en una suerte de precaria relación aislada, objetivizada e ilusoria. De esta manera, sostiene y alerta a los investigadores en torno a este potencial problema:

Es por esto que la investigación laboral, se ve obligada a mirar detenidamente, las reales motivaciones que subyacen en las formas “modernas” de organizar el trabajo y la situación del trabajo dependiente. Estimamos que en la externalización, la contratación, el trabajo cooperativo en tanto esfuerzo simulador de las relaciones de trabajo, se advierten manifestaciones que atentan contra una herramienta importante en las Relaciones de Trabajo, como es la capacidad conflictiva de los trabajadores (2005, p. 24).

Existe, por consiguiente, y para resumir lo comentado hasta ahora, una cierta contradicción en los abordajes sobre el conflicto y sus manifestaciones en tanto relaciones de poder. Se establece, por un lado, la inherencia natural del conflicto dentro de las organizaciones, en

tanto que es agrupación de sujetos con fines determinados y en muchas circunstancias con metas contrarias, diferenciadas y subjetivas. Al mismo tiempo, se caracteriza en las teorías clásicas de la POT el poder como algo deseable, en cierto modo por la posibilidad de un dominio de intereses sobre otra persona, sea mediante la existencia de un tipo de jerarquía que avale su decisión, o sólo por sus características personales en tanto influencia sobre el otro. Sin embargo, la organización y los modos de producción se han transformado, el concepto de trabajador y jefe ha cambiado e incluso se habla de organizaciones unipersonales, microempresas, famiempresas, medianas empresas y toda suerte de denominaciones que comparten, y a la vez establecen, límites notoriamente contrapuestos al esquema básico de una organización moderna.

Se manifiesta entonces una fuerte paradoja que enfrenta la manera en que son abordadas las organizaciones mediante teorías ancladas en la modernidad y la diaria existencia de variadas descripciones postmodernas en las organizaciones contemporáneas. Mientras que las formas modernas de abordaje de las organizaciones enfatizan las estrategias de manejo de conflicto en relaciones interpersonales e intraindividuales —como si fuera la única causa posible para que este fenómeno aparezca—, muchas de las formas cotidianas de conflicto, mediadas por las relaciones de poder, se encarnan en organizaciones que poco se parecen a las condensadas en los ejemplos y resultados de investigaciones que dichos abordajes organizacionales ofrecen. El problema se hace más explícito cuando: las concepciones postmodernas sobre el poder y su relación con el conflicto tratan de anularse en beneficio de la autonomía excesiva del individuo centrado en su puesto de trabajo o en la responsabilidad directa del trabajador en relación con sus funciones.

Así por ejemplo, al desaparecer la relación de identidad y padrinazgo corporativo que tenían muchas de las organizaciones productivas o de servicios, el problema del conflicto desaparece al mismo tiempo que la disolución del vínculo laboral y la poca capacidad de respuesta actitudinal, bien sea del trabajador o del jefe inmediato. Como se dijo páginas atrás, si la percepción del conflicto no es la misma para las partes involucradas, la caracterización del conflicto se pierde en una suerte de laberinto de opiniones sin fundamento, ideas delirantes o falta de sentido de responsabilidad personal.

Por todo lo anterior, en las páginas siguientes se desarrollará una lectura que permita dilucidar una vía alterna para considerar el conflicto y la crisis como procesos inherentes a la condición humana y que, de acuerdo a lo expresado hasta ahora, tenga en cuenta una mirada más relacional que individual. Se podría anticipar aquí una hipótesis que orientará a los estudiosos en el tema de las relaciones de poder y el conflicto y la crisis: este es un problema anclado

en el lenguaje y no en las personas. El poder, aunque encarnado en las personas, aunque sólidamente instituido en el seno de la sociedad, no puede ser visto como una posesión del individuo, ni menos aún de un cargo o de su nominación, sino que al estar anclado en el lenguaje y en la relación, constituye un artificio social construido históricamente. Este hecho, por sí solo, caracterizaría toda una tendencia de estudios para abordar las relaciones a partir de la posibilidad de sus interacciones y de los consensos en los que emergen las definiciones sobre lo que implicaría hablar de poder, relación, conflicto, crisis y organización⁵.

El concepto de poder y sus aproximaciones discursivas

Para caracterizar su dominio lingüístico y social, los aportes al concepto de poder tienen una primera descripción ofrecida por la sociología y la sociología del arte. Bordieu (1995) propone una noción muy valiosa, referida al campo, para explicar las relaciones, representaciones y prácticas que tienen los artistas y los escritores en una sociedad determinada. En muchas ocasiones, los movimientos literarios, y las prácticas en las que actúan los artistas y escritores dentro de dichos movimientos, tienen sentido en su ubicación dentro del campo de poder en el que están inscritos. Por esta razón, lo que se considera como arte o producción cultural está definido por la interacción de escritores y artistas que, dentro de una corriente de artes específica, comparten el capital cultural, económico y político de la sociedad. No se puede afirmar que cualquier tipo de expresión cultural es considerada como artística, por la misma relación significativa con el campo de poder. En el caso de la vanguardia, para tomar un ejemplo más concreto, aparece como la lucha por el campo de poder dominante, la cual se expresa en la caracterización que define qué es lo artístico y lo literario. Quienes están representados en el campo de poder enfrentan las nuevas producciones culturales de la vanguardia, muchas veces para darle la razón a estas últimas y pasar, poco a poco, de vanguardia a centro del campo de poder: “El campo de poder es el espacio de las relaciones de fuerza entre agentes o instituciones que tienen en común poseer el capital necesario para ocupar posiciones dominantes en los diferentes campos (económico y cultural en especial)” (1995, p. 319-320).

En el campo se expresa la ciencia de la realidad social y, por consiguiente, deben tenerse en cuenta tres operaciones necesarias para su total comprensión: en primer lugar, el análisis de la posición del campo en el seno del campo del poder y su evolución en el decurso del

5 A modo de ejemplo, McNamee (1996) no considera a la crisis como la propiedad de un individuo, sino que discute su condición discursiva, maleable y contingente: “Una crisis se convierte en un maravilloso momento, adecuado para liberarse de las ideas de «corrección», «objetividad» y «aceptación»; y para rediseñar, reconstruir el propio lugar dentro de la narración, dentro de la historia de la vida en curso. Pero el éxito o el fracaso de esa empresa sólo puede darse dentro del ámbito discursivo” (p. 230-231).

tiempo; en segundo lugar, la descripción y análisis de la estructura interna del campo; y en tercer lugar, la descripción y análisis del nacimiento de los *habitus* de los ocupantes de estas posiciones dentro del campo⁶.

Al aplicar este concepto de campo para la POT, en su comprensión sobre la relación de poder, conflicto y crisis, es posible hacer varias precisiones: en el espacio que se constituye como campo de poder, las organizaciones están compuestas por actores con unos roles delimitados y con trayectorias sociales definidas por experiencias con la sociedad. En este sentido, la organización misma, en tanto relaciones de actores con intereses comunes, debe tener un potencial específico para estar en una posición delimitada dentro de los recursos que la sociedad brinda y las opciones de acción posibles para abordar una realidad social particular. En el caso que nos ocupa, es el capital económico el que más ventajas da a las organizaciones para tener una posición prioritaria dentro de la sociedad, lo cual no implica que comparta otro tipo de recursos como el cultural, el político y el simbólico. En este punto, es importante anotar que la evolución necesaria de las instituciones tiene un curso, un devenir en el tiempo, y es este argumento el faro que debe orientar a las organizaciones en la consideración particular de sus modos de acción sobre el mundo y su realidad particular, contextual y contingente. De igual manera, la POT debe tener en cuenta esta aparente precariedad de estabilidad de la organización para el desarrollo de sus investigaciones; no es posible pensar en una Psicología organizacional que no esté permeada por diferentes —y a veces contradictorios— movimientos que resuelvan la caracterización de la institución por otras vías comprensivas.

Así pues, las relaciones que deben constituir los actores involucrados en el campo del poder no pueden ser consideradas, en sí mismas, como un estado inmodificable en el tiempo. Se requiere de la fuerza, la visión y la observación permanente, para entender los diferentes sentidos que el poder tiene para las personas, y reconocer que el poder, en tanto concepto moderno, no es una propiedad exclusiva del individuo que actúa sobre otro para el dominio de un bien o de una idea, sino que es la condición de permanencia de la misma organización dentro de una sociedad específica. Por esta razón, más que ver las posibles relaciones conflictivas entre los sujetos insertos en una organización, es menester observar la relación de campo, dominio y capital que ofrece esta situación para la comprensión total del sentido de la organización y su movimiento constante dentro de la sociedad en la cual ha nacido.

6 En este sentido, de acuerdo a los planteamientos de Bordieu, este tercer tipo de análisis se refiere a la posición dentro de un campo determinado y las posibilidades de trayectoria social para la actualización de los agentes inscritos en el campo.

El planteamiento de Bordieu puede ser útil si se le agrega una caracterización no menos importante para su comprensión definitiva. Hasta ahora se ha dicho que el poder no puede ser algo que “está” en alguien; no es propiedad del actor, ni mucho menos es una esencia que debe ser descubierta en los manuales de funciones de las organizaciones, ni en los organigramas, juntas directivas o memorandos escritos ante una llegada tarde al trabajo. Todas estas manifestaciones, en el sentido de la expresión que sostiene sus significados ulteriores, tienen en común su emergencia en tanto código lingüístico que las representa; su comprensión como manifestación de poder sólo está definida por la serie de prácticas textuales y contextuales en las que se enmarcan. Echeverría (1996) lo define en estos términos: “Nuestro postulado central con respecto al poder es que este es un fenómeno que emerge, en cuanto tal, de la capacidad de lenguaje de los seres humanos. Sin el lenguaje el fenómeno del poder no existe” (p. 373).

De acuerdo a este planteamiento, la idea del poder no puede ser entendida como propiedad de las personas. La reiteración de esta idea obedece a una profunda necesidad por establecer límites precisos en las actuaciones de las personas que dicen ostentar el poder de manipulación e influencia y que, por decirlo de alguna forma, están poseídos por una especie de «sensación de poder». Nada más distante que eso; el poder, al ser una construcción lingüística, es asimismo una construcción mental de las personas, reflejada en sus interacciones. Más aún, es en la forma como se expresa, como se narra, que el poder puede tener diferentes manifestaciones; esto es lo que Echeverría llama con acierto “estrategias de poder”. El discurso sobre el poder traspasa los cuerpos de las personas y puede ofrecer diferentes posibilidades de acción y de manifestación, en la misma medida de las historias personales, de las instituciones con las que ha interactuado y de las comunidades a las que pertenece.

Una de las estrategias que propone Echeverría es la de la seducción, afirmando que “... descansa en nuestra capacidad de generar en otros el juicio de que somos una posibilidad para ellos” (1996, p. 389). Esta estrategia propuesta de la seducción merece una consideración importante. No se menciona la influencia, ni el sometimiento de ideas, ni la competencia sobre los recursos. En esencia, muchos de los autores descritos en el apartado de conflicto, caracterizado por las relaciones de poder –Furnham (2001), Laca (2005), Wexley y Yukl (1990), entre otros–, mencionan que uno de los problemas o ventajas del concepto de poder está dado en el tipo y nivel de influencia que una persona puede tener sobre otra. Si bien dentro del sentido común se puede afirmar que una persona “tiene algo” que la hace especial en su poder de dominación o de influjo sobre las características de personalidad en otra persona, esta afirmación, infortunada en muchas de las teorías organizacionales, podría ser reemplazada por la capacidad de seducción que una persona tiene en otra. Seducción e in-

fluencia tienen opuestas características y obedecen a modelos contrapuestos de construcción y explicación de la realidad, de acuerdo a su significado implícito.

En el plano de las organizaciones, por supuesto, el término seducción sería más apropiado en la medida de su posibilidad innata de comprensión del punto de vista del interlocutor, más que en la introductoria necesidad de la confrontación para que luego exista la negociación. La influencia, para el caso de las organizaciones, implica ya de entrada una velada discusión sobre los intereses; si se miran las circunstancias de su enunciación, se sabrá que al menos una de las partes ganará y la otra perderá. La negociación es la consecuencia del conflicto sin resolución y no toma en cuenta los intereses de las partes; por el contrario, la seducción, como en el juego del amor y las relaciones cotidianas, implica la caracterización total y presente de la vida de las personas y la posibilidad de ser reconocido en tanto interlocutor. Este avance en la comprensión de las prácticas lingüísticas es el terreno fértil para investigaciones consecuentes con las prácticas sociales de las comunidades locales, de las organizaciones y de las posturas que toman los seres humanos cuando conversan y negocian.

Otra de las estrategias de poder es la relacionada con la autoridad institucional. En este caso: “El poder no resulta de la capacidad de acción de la persona en cuanto tal, sino de la capacidad de acción que nos confiere la posición que ella ocupa al interior de determinados juegos institucionales consagrados por la comunidad” (Echeverría, 1996, p. 391). En apariencia, la relación de esta estrategia de poder es la que mayor sentido cobra dentro del ámbito de las organizaciones; sin embargo, si se mira con cuidado el argumento de Echeverría, se puede apreciar que aunque es una expresión del poder personal, este tipo de manifestación se da en la medida de un acuerdo tácito de la comunidad en el cargo que se representa. En el caso de la política, por ejemplo, la representación de un mandatario se da en la medida en que el colectivo apoya la intención de ser representado por una persona; sus actuaciones, en consecuencia, son producto de la decisión de un conjunto de personas. En la política de los países latinoamericanos se ha visto en muchos casos que cuando el mandatario no responde a los objetivos de su comunidad, es deber de esta exigirle y apremiarle respuestas que satisfagan los intereses de todos.

Aunque las organizaciones en general, al ser productos del sistema económico dominante, no tienen el mismo nivel de representatividad política, sí se pueden hacer relaciones medianamente cercanas a los propósitos de este tipo de estrategia de poder. Al constituirse, las organizaciones —sean de carácter productivo, de servicios, o sin ánimo de lucro— deben guardar una estrecha relación entre sus objetivos como organización y el impacto que tienen en la comunidad circundante. Como se ha visto en la historia reciente, las discusiones

generales sobre la responsabilidad social de las organizaciones deben estar en armonía con los principios y valores morales de las comunidades a las que llegan sus objetivos orgánicos. De igual forma, al hablarse de estructura organizacional se entiende que los intereses de los individuos tienen ciertas restricciones en beneficio de los valores corporativos, la misión y visión institucional, y una serie de principios que van más allá de los valores individuales de sus integrantes.

Por estas razones, se aleja de la realidad cotidiana la idea de que un jefe inmediato, por su misma condición de jefe y por el rol que la organización le ha brindado, pueda suponer que el poder inferido por el rol asumido sea tergiversado en prácticas sociales de dominación o sumisión de las personas. Peor aún sería atribuir el mismo tipo de actuaciones a partir del rol asumido y las características de seducción que, en otros momentos, puedan ser más eficaces para el desarrollo de los principios de la organización que la simple dominación por las características del cargo. Uno de los mayores inconvenientes dentro de los estudios de POT es su atención, dentro del espacio de las organizaciones, y de acuerdo con los estudios de Laca (2005), a las actitudes de los sujetos a la hora de cambiar comportamientos potencialmente conflictivos. Si bien podría ser explicada desde ese argumento, la caracterización de la situación particular se podría resolver en la forma como el trabajador que tiene un rol asumido dentro de una organización consolida una relación con ese rol equiparable a sus características personales. Llega, por consiguiente, el momento en el que no sabe reconocer hasta dónde va su ejercicio de rol y hasta dónde la estrategia de seducción personal.

Como tercera estrategia de poder está la fuerza. Este tipo de poder, siempre reprochable en el campo de las organizaciones, obedece, dentro de las relaciones cotidianas, a ciertas situaciones en las que la posibilidad de diálogo no existe, y sólo mediante la fuerza el poder puede establecerse, tanto en el mantenimiento de un orden dado —como en el caso de disolver una protesta potencialmente peligrosa— como en la defensa de la propia vida —por ejemplo, en caso de salir vivo de una batalla—.

Estas definiciones actuales sobre el concepto de poder, así como sus principales estrategias y manifestaciones sociales, tienen una relación directa y complementaria con los aportes hechos por Michel Foucault. En las siguientes líneas, se esbozarán algunas de sus principales ideas sobre este concepto, que es estructural dentro de su obra. Lo que importa aquí es considerar a Foucault como un autor al cual debe referirse la investigación contemporánea por dos razones: la primera es que en el contexto de la POT es indiscutible su actualidad en la manera como describe la evolución de los conceptos —en este caso el de poder— en la reactualización de las formas como se abordan las organizaciones; la segunda indica su vital

importancia para los investigadores en ciencias sociales, por la importante contribución de las fuerzas discursivas que sostienen sociedades, sujetos y subjetividades.

El concepto de poder en Michel Foucault

Es difícil comenzar con un autor que ha sondeado de forma sistemática el concepto de poder dentro de la sociedad contemporánea, por lo variado de su producción y porque este concepto aparece de forma estructural a lo largo de su prolífica obra. En este sentido, es preciso mencionar de entrada la importancia que tiene para Foucault la necesidad de crear ámbitos de saber y, por tanto, un nuevo sujeto de conocimiento. Afirmo al respecto lo siguiente:

Mi objetivo será mostrarles cómo las prácticas sociales pueden llegar a engendrar ámbitos de saber que no solamente hacen aparecer nuevos objetos, conceptos nuevos, nuevas técnicas, sino que además engendran formas totalmente nuevas de sujetos y de sujetos de conocimiento. El propio sujeto de conocimiento también tiene una historia, la relación del sujeto con el objeto o, más claramente, la verdad misma tiene una historia (1999, p. 170).

El hecho de atribuir una importancia fundamental a las prácticas sociales caracteriza la obra de este autor en tanto gestor y motor de una nueva ontología del conocimiento. Si las consideraciones sobre las técnicas de conocimiento, sus objetos y sus conceptos están relacionadas con las formas de circulación social, esto es sólo la evidencia más directa de una posibilidad nueva para el sujeto que crea dichas técnicas, objetos y conceptos.

De acuerdo a la caracterización de nuevas formas de objeto y de saber dentro de la sociedad y la historia, Foucault advierte también la necesidad de crear una nueva forma de sujeto: "... mi objetivo ha sido crear una historia de los diferentes modos por los cuales, en nuestra cultura, los seres humanos se convierten en sujetos" (1991, p. 51). Esta historia de la construcción de la subjetividad en los seres humanos es el punto de inicio para la comprensión del concepto de poder en las relaciones sociales, y para el caso que nos ocupa, en las relaciones organizacionales. Hasta hace unas décadas —en los autores contemporáneos a Foucault— la pregunta por el sujeto y su historia no llevaba implícito al análisis de los fenómenos de poder. En este sentido, se derivan tres modos de objetivización correspondientes a los modos como se ha construido el sujeto dentro de las relaciones sociales y la sociedad en general. El primer modo de objetivización tiene que ver con las formas de producción y con el sujeto que realiza dichas labores: "... en este primer modo, la objetivización del sujeto productivo, el sujeto que trabaja, en el análisis de la riqueza y de lo económico" (1991, p. 51).

Se puede decir que para el caso de las relaciones de producción, se crea un sujeto de conocimiento nuevo, expresado en una objetivización particular del sentido y objeto de la organización a la que pertenece. Las aproximaciones al sujeto en la organización deben ser, por consiguiente, totalmente diferentes al sujeto de los colegios, cárceles e instituciones militares. Si bien todas comparten características estructurales de lo que se podría entender como organizaciones, el sujeto inscrito en ellas pertenece, para parafrasear a Bordieu, a un campo de saber y de poder diferente.

El segundo modo de objetivización, distinto del anterior, obedece a una propuesta contraria a la inserción dentro de un campo, dominio u organización. A este respecto, Foucault afirma: "... he estudiado la objetivización del sujeto en lo que yo llamaré «prácticas de escisión». El sujeto está escindido en sí mismo o separado de los otros. Este proceso lo objetiviza" (1991, p. 51). Las prácticas de escisión y ruptura son típicas de lo que se podría denominar como antecedentes de los análisis post-estructuralistas, pues la oposición genera sentido y significado, por lo menos dentro de las críticas culturales y sociales.

El último modo de objetivización, según Foucault, configura la vía, el proceso general de estudio por el cual un ser humano se vuelve sujeto. Queda claro entonces que la primacía del poder sobre el sujeto determina al sujeto en cuanto tal, de modo que implica pensar diferente a ese mismo sujeto que ostenta, en consecuencia, de forma personal e intrasferible, las formas particulares de poder. También se puede entender lo anterior como una correspondencia opuesta: el sujeto determina el poder que lo crea. En este sentido, argumenta Foucault: "... muy pronto me pareció que, mientras el sujeto humano está situado en relaciones de producción y de significación, está igualmente situado en relaciones de poder que son muy complejas" (1991, p. 52).

Por ende, para la conceptualización de poder, debe hacerse una verificación de necesidades que surja de lo teórico, la cual debe entenderse en su correspondencia evidente con las formas prácticas que articulan esas mismas teorías. Para este caso, es preciso verificar primero las necesidades conceptuales para que cualquier intento de construcción de un discurso no quede atado a una teoría del objeto, sino del sujeto y sus relaciones; "Antes que analizar el poder a partir del punto de vista de su racionalidad interna, se trata de analizar las relaciones de poder a través del antagonismo de las estrategias" (1991, p. 57).

Por ello, Foucault manifiesta que no es en la institución, como se pensaría, en donde hay que centrar las manifestaciones y luchas de poder; es en las relaciones y el juego que estas tienen en el sujeto: "... el objetivo principal de estas luchas es atacar no tanto «tal o cual» institución de poder, grupo, o élite, o clase, sino, ante todo, una técnica, una forma de poder" (1991,

p. 60). Por consiguiente, las luchas de poder pretenden construir una noción de sujeto en la cual prime su identidad autorreconocida por sí y por otros, más que crear categorías de sujeto que lo condenen o recriminen en su propia subjetividad. De allí los dos posibles significados que existirían para la palabra sujeto: “Existen dos significados de la palabra sujeto: sujeto a alguien por el control y la dependencia, y el de ligado a su propia identidad por una consciencia o autoconocimiento. Ambos significados sugieren una forma de poder que subyuga y crea sujeto para” (1991, p. 60).

De lo anterior se puede afirmar que la promoción de las formas de pensar al sujeto debe verse mezclada en una lucha constante, una batalla con las relaciones de poder puestas en toda la red social. Este hecho es vital para comprender no sólo una posición sobre la ontología del ser dentro de la filosofía de Foucault, sino el poder en tanto concepto como un hecho real, que se mueve, transita y se yuxtapone en todo el ámbito social. En resumidas cuentas: “Debemos promover nuevas formas de subjetividad por medio del rechazo de este tipo de individualidad que se nos ha impuesto durante siglos” (1991, p. 69).

La nueva subjetividad en la sociedad contemporánea, en las organizaciones, en las relaciones cotidianas, expresa otra condición de la cual es difícil salir del paso. Esta tiene que ver con la forma en que el poder se expresa y la representatividad que deben tener los intelectuales a la hora no sólo de abordarlo como objeto de estudio, sino en el diseño de metodologías útiles; en el caso de la POT, para la comprensión efectiva del quehacer organizacional actual. Por esta razón, un texto que merece atención especial es una entrevista, a modo de conversación, entre Michel Foucault y Gilles Deleuze, que lleva por título *Los intelectuales y el poder*, condensado en el libro *Microfísica del poder*. La entrevista provoca en el lector serias reflexiones sobre la manera en que Foucault apoya sus ideas sobre las relaciones entre el poder y el papel de los intelectuales dentro de sus prácticas cotidianas, no sólo desde la visión de las cárceles como fundamento de su libro *Vigilar y castigar*, sino en la extensión que tiene el desarrollo del concepto a través de otras esferas sociales, lo que sin duda es el aporte más significativo dentro de su mirada a las disciplinas de las ciencias humanas y sociales. En un primer momento, la conversación deriva a las particularidades del ejercicio de la práctica dentro de la esfera de la teoría; al respecto afirma Deleuze: “La práctica se concebía tanto como una aplicación de la teoría, como una consecuencia, tanto al contrario como debiendo inspirar la teoría como siendo ella misma creadora de una forma de teoría futura” (1992, p. 77).

Estos antecedentes de la relación teoría-práctica son los que han dominado la escena de las ciencias en los últimos tiempos; si se entiende la teoría como antecedente del quehacer

práctico de una disciplina. Dicha mirada, que se empieza a volver obsoleta con los avances dentro de la investigación y sus modos de abordar las realidades cotidianas —como es el caso del devenir de las organizaciones contemporáneas— acerca notablemente dicha relación, antes separada y causal. De la separación de los dominios prácticos y teóricos, se accede a la revaluación de sus postulados, vistos, como se expresa en la siguiente cita, en tanto dominio de puntos teóricos que se transforman en sí mismos a escenarios de la práctica y no como un orden lineal o programado: “La práctica es un conjunto de conexiones de un punto teórico con otro, y la teoría un empalme de una práctica con otra” (1992, p. 78).

Desde este punto de vista, la teoría como conexión permite el abordaje distinto de realidades sociales que aparecerían como contradictorias o divergentes; se da paso al cruce de elementos teóricos que permiten una forma de práctica conciliadora de la misma realidad de la cual se habla. La importancia de esta relación en Foucault se expresa por la complementariedad constante de los conceptos que se entretajan en la mirada del intelectual, los cuales formulan una antesala a las miradas complejas que propondrá Morin (1996) con su paradigma de la complejidad: “No existe ya la representación, no hay más que acción, acción de teoría, acción de práctica en relación de conexiones o de redes” (1992, p. 78).

Entre la crítica y la representación, hay un espacio que permite pensar que la fragmentación del discurso no interesa más en las particularidades de la aplicación de la teoría en campos de realidad social; por el contrario, el intelectual, que cobra vigencia como reflexión dentro del capítulo, está obligado a no pensarse, por fuera de la red social, por su calidad de reducto del saber-poder al que no llega el pueblo. El poder, que ya no está encarnado en la figura exclusiva de una persona, como se podría pensar del intelectual, empieza a circular en las esferas sociales de forma muy notable y esboza, complementariamente, la sensación de un poder compartido que fluye, que se mueve dentro de las relaciones cotidianas, y que interactúa hasta con el mismo intelectual, el cual lo asumía antes como una posesión individual. La claridad de esta afirmación radica en que el poder: “... no está solamente en las instancias superiores de la censura, sino que se une más profundamente, más sutilmente en toda la malla de la sociedad” (1992, p. 79). En consecuencia, la teoría misma es una práctica, en la medida de la reflexión del intelectual sobre su quehacer.

La postura del intelectual varía en la medida de las posibilidades de interacción con la malla social de la que se rodea: por un lado, se postula la totalización del poder como escenario en el que las estrategias y formas de poder sutiles transitan dentro de la sociedad; por otra parte, al ser la teoría local, debe comprenderse de manera diferente a la hora de las generalizaciones a las que pueda dar lugar. Esto permite entender dos aspectos: se parte de la relación

estrecha de práctica y teoría como una forma de hacer totalmente visible la manifestación del poder en todas las esferas de la sociedad. Lo local deja ver, como en el título del libro que se presenta, *la microfísica del poder*.

De lo anterior se podría afirmar, en su estrecha relación con el concepto de crisis y de conflicto, que estos conceptos se podrían manifestar de forma oculta en la conversación, en la manera diferente de entender el efecto de la revolución, que ya no es solamente la manifestación de reformas, sino la relación de los elementos fundamentales que aparecen en este capítulo; la teoría como una forma de práctica que determina las posiciones de los sujetos dentro de la red social y el efecto revolucionario simultáneo a la aparición de la teoría. Es decir que la reforma de la que se habla en el capítulo permite abordar la teoría a partir de dos posiciones: desde una mirada representativa —que acoge la totalidad— y desde la sociedad de la que es tomado el poder como crítica de la misma totalidad —lo local—.

Esta doble mirada de lo global y lo particular implica, de forma sistemática, su aglutinación a partir de la mirada del poder, que esquematiza las relaciones, las divide y las entroniza a una estructura similar y coherente. La importancia de esta idea está en considerar el concepto de poder como omnipresente y onnisapiente para las relaciones sociales, sus prácticas y sus modos, en apariencia, más particulares y más privados de expresión: “Quiero decir que todas las formas de represión actuales, que son múltiples, se totalizan fácilmente desde el punto de vista del poder: la represión racista contra los inmigrados, la represión en las fábricas, la represión en la enseñanza, la represión contra los jóvenes en general” (1992, p. 82).

El nuevo punto de vista de poder, como se ve en toda la producción de Foucault, deja ver la sentida necesidad de tener en cuenta al poder no objetivizado, sino puesto en relación con los dominios e instituciones sociales, atendiendo específicamente el nuevo posicionamiento de las profesiones en las ciencias sociales y humanas. En últimas, se trata de ver en el poder el centro de la lucha entre las condiciones de vida de las personas, sin dejar de lado a quien hasta hace poco se creía poseedor de dichas represiones: el soberano, el patriarca, el rey, y por extensión, el jefe, el accionista, el patrón.

Las miradas recogidas hasta ahora sobre el concepto de poder en su caracterización de las situaciones de conflicto y crisis ofrecen variadas, complejas y ricas perspectivas a los estudiosos de la Psicología organizacional para responder preguntas como: ¿cómo conciliar las diferentes versiones discursivas sobre el quehacer de las organizaciones? ¿En qué situaciones el conflicto y la crisis organizacional pueden promoverse como un recurso para la reflexión, la seducción y la comprensión de las perspectivas humanas y relacionales más trascendentes? Estas preguntas, y en general los abordajes sobre las instituciones, pueden ser comprendidas

a partir de una serie de argumentos que aquí se exponen, todos ellos orientados a la posibilidad actual y permeable de las relaciones sociales, sus prácticas más comunes y la interpretación permanente de los modos de vida, las características del poder que se infiltran en las relaciones cotidianas y el potencial lingüístico y discursivo que tiene el ser humano.

Apuntes finales

Se puede afirmar entonces que las propuestas realizadas frente a las estrategias preventivas en la gestión del conflicto obedecen a la implantación de una dirección organizacional participativa, en la que pierde peso la jerarquía organizacional y el empleo del poder descendente (Munduate, 1993). Con este recurso: “Se mitigarían de este modo los conflictos en las relaciones en los sistemas de roles, promoviendo que se diriman las diferencias mediante el recurso de la discusión y la búsqueda de acuerdos integrativos que sean lo más beneficiosos posibles para todas las partes implicadas” (p. 272).

La discusión de las situaciones potenciales de conflicto es la característica más importante para su efectiva resolución, no basta con demostrar la fuerza del poder en la sumisión o la jerarquía —independientemente del rol organizacional al que se está inscrito— sino que también hay que buscar en la conversación el acuerdo que sea más apropiado, no sólo a las características de las personas involucradas, sino a las condiciones organizacionales en las que se fundan las relaciones. Hablar de las relaciones dentro de una empresa, institución u organización, no es sólo el término que se designa para entender la relación de emisor y receptor, sino el encuentro, la condición de intercambio potencial, la reactualización de la vida presente en el discurso y la narración de los sujetos involucrados. De igual forma, es preciso que dentro del espacio de las organizaciones se tenga, como lo afirman Yubero y Morales (2006), la calidad de la vida laboral, que necesariamente está sujeta a condiciones subjetivas de sus integrantes.

Hablar de calidad de vida, actitudes encaminadas al cambio organizacional y riqueza de las relaciones, puede tener su expresión, en el campo de la POT, mediante ejercicios y estudios basados en competencias, como forma de adoptar perspectivas alternas y complementarias a la comprensión constante de las narraciones sociales insertas en las empresas. El tema de las competencias, que podría ser visto en apariencia como un tema de moda, puede tener impacto significativo si se suma a una serie de estrategias discursivas que van más allá de su evaluación cuantitativa o a la adecuación descontextualizada de sus propósitos en una organización. La misión para el profesional de la Psicología en la gestión de recursos humanos es clara, contundente y esperanzadora:

... debe adaptarse a la administración por competencias, debe basarse en el cambio constante, no en la estabilidad; organizarse alrededor de redes, no jerarquías rígidas; crearse sobre la base de sociedades y alianzas cambiantes, no de la autosuficiencia y constituirse sobre las ventajas tecnológicas, sobre conocimiento, no sobre ladrillo y concreto (Enciso, Perilla, 2004, p. 19).

La opción de trabajo por competencias implica pensar en la organización como una red de relaciones estrechamente ligadas a los modos de participación cotidiana. Si la organización es un constructo social imbricado en la historia y el desarrollo del quehacer humano, con mayor razón debe tenerse en sus relaciones internas la posibilidad de cambio centrada en la constante interpretación de significados compartidos. En ese sentido, el trabajo por competencias impone la necesidad vital de develar el poder como una perspectiva válida en las relaciones humanas, pues en la medida de su enunciación, sus relaciones serán significadas de forma constructiva por los sujetos.

En el sentido aquí expresado, una mirada adecuada a los procesos de cambio organizacional resulta de la adaptabilidad al cambio. Para Alles (2004), esta competencia es crucial para el desarrollo y logro de los objetivos institucionales y grupales, pues de la correcta comprensión de los escenarios en constante cambio, las políticas de la organización se fortalecerán y, por ende, la calidad de vida de los trabajadores. De igual forma, se reconocerán con mayor facilidad diversos tipos de contextos involucrados en la organización, así como los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas y asumidas por dicho trabajador. La autora define la competencia así: “Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio” (p. 84).

Aparte de las competencias involucradas dentro de las organizaciones, es preciso tener en cuenta también la relación directa que tienen las situaciones de conflicto y crisis con el clima de trabajo. De acuerdo a los argumentos de Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004), debe existir una serie de implicaciones para la mejora de la gestión del conflicto en organizaciones de servicios. Estas implicaciones están enfocadas a comprender el tipo de conflicto dentro del contexto laboral y la disposición de los gestores para la discusión abierta sobre los aspectos relacionados con la tarea a desarrollar, con el objetivo de mejorar constantemente la calidad de las decisiones, al igual que el compromiso del equipo y niveles de satisfacción de sus miembros. Todas estas implicaciones son importantes, pues se deben orientar, si el proceso de acompañamiento es adecuado, al desarrollo óptimo de las metas y objetivos grupales.

De igual forma, la intervención del psicólogo organizacional, como parte indispensable del proceso de cambio, debe orientarse al reconocimiento de su rol en el sistema del que hace parte, como investigador constante de las situaciones cotidianas encontradas. Así por ejemplo, al crear una estrategia de definición de alguna situación potencialmente conflictiva, como todo proceso de investigación-acción-intervención, el psicólogo debe ser capaz de reconocer las características de todos los sistemas y supersistemas que se encuentran a su alrededor, tanto en las situaciones inmediatas de acción como en las herencias y consignas sociales que muchas veces la organización interpone en detrimento de un cambio significativo (Palazzoli, Anolli, Blasio, Giossi, Pisano, Ricci, Sacchi y Ugazio, 1990).

Es mediante recursos discursivos y narrativos de la investigación que la POT puede tener en su dominio una caracterización alternativa para el abordaje del conflicto y la crisis dentro de las organizaciones. Esta idea, tan reiterada a lo largo del capítulo, obedece, como un círculo hermenéutico, al postulado que dio inicio a estas líneas: el lenguaje.

El lenguaje nombra y crea el contexto de su nominación. La palabra, vuelta ahora sujeto y objeto, devela al investigador, interventor o consultor, inmensas posibilidades de construcciones diferentes de la realidad organizacional. Si el recurso lingüístico del poder, imbuido en las relaciones, es manifestado como una posesión individual, él mismo debe ser el pretexto idóneo para transformar la relación —si esta es percibida como conflictiva— en potencial de cambio y, sobre todo, en opción válida para la comprensión de las formas cotidianas, relacionales y no individuales, que reconstituyen la identidad de los sujetos y las organizaciones.

En el momento en que se describan las relaciones entre los sujetos como la condición de circulación del poder —en su propiedad de entramado invisible— y este deje de ser visto como propiedad de los sujetos, la realidad organizacional, cambiante como la sociedad, será un campo de posibilidades para la restitución de la identidad narrada.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Barbero, J. M. (2003). *De los medios las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Bogotá: CAB.
- Bordieu, P. (1995). *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Anagrama.

- Campos R., F., Jiménez A., M. & Mollá, R. (2006). El problema 'O' en la resolución de conflictos. La no percepción, el no reconocimiento o la no aceptación del conflicto. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5, 015. Extraído el 15 de junio de 2007 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30551502>.
- Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Barcelona: Paidós.
- Echeverría, R. (1996). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Enciso F. & Perilla T. L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología organizacional. *Acta colombiana de Psicología*, 11, 5-22. Extraído el 15 de junio de 2007 desde: <http://regweb.ucatolica.edu.co/publicaciones/psicologia/ACTA/n11/articulosrevista/art%202%20acta%2011.pdf>
- Enríquez, Á. & Castañeda, D. (2006). Estado actual de la investigación en Psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta colombiana de Psicología*, 9, 1, 77-85. Extraído el 15 de junio de 2007 desde <http://regweb.ucatolica.edu.co/publicaciones/psicologia/ACTA/v9n1/articulosrevista/art%2006-%20acta%2015.pdf>
- Foucault, M. (1971). *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI editores.
- Foucault, M. (1991). *El Sujeto y el Poder*. Bogotá: Carpe Diem editores.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: Las ediciones de la piqueta.
- Foucault, M. (1999). *Estrategias de poder*. Obras esenciales, Volumen II. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- García S., E. (2006). Un concepto de actor para la ciencia política. Documentos de trabajo. *Política y Gestión*. 7, (1)-22. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid. Extraído el 15 de junio de 2007 desde <http://e-archivo.uc3m.es:8080/dspace/bitstream/10016/704/1/cpa070207.pdf>
- Laca, A. F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio X, 001*, 117-126. Extraído el 15 de junio de 2007 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29210108>
- Lucena, H. (2005). Cambios en la organización del trabajo tradicional: conflictos y actores laborales. *Revista Venezolana de Gerencia, enero-marzo X, 029*, 9-25. Extraído el 15 de junio de 2007 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29002902&iCveNum=0>

- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales, enero-abril X, 001*, (9)-27. Extraído el 15 de junio de 2007 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28010102.pdf>.
- McNamee, S. & Gergen K. (1996). *La terapia como construcción social*. Barcelona: Paidós.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. & Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología social, 19*, (1), 3-15. Extraído el 15 de junio de 2007 desde <http://alojamientos.us.es/grupoindrho/PDF/efectospositivos.pdf>.
- Morin, E. (1996). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Munduate J., L. (1993). La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España: Una revisión. *Psicothema, 5*, 261-275. Extraído el 15 de junio de 2007 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72709918&iCveNum=0>.
- Palazzoli, M., Anolli, L., Blasio, di P., Giossi, L., Pisano, I., Ricci, C., Sacchi, M. & Ugazio . *Al frente de la organización. Estrategia y táctica*. Barcelona: Paidós.
- Parra de P, E. (2004). La teoría de juegos en la negociación: ¿jugando a negociar o negociar jugando? *Revista de Ciencias Sociales, X, 001*, 172-188. Extraído el 15 de junio de 2007 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28010113.pdf>.
- Pichon, R. E. (1975). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*. México: Thomson Editores.
- Wexley, K. & Yukl, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: Compañía Editorial Continental.
- Yubero, S. & Morales, F. (2006). La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto entre grupos profesionales. *Psicothema, 18*, 003, 400-406. Extraído el 15 de junio de 2007 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72718311&iCveNum=0>.
- Zepeda H., F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

Parte

4

Salud y Trabajo

El estudio de la Psicología Ocupacional es relativamente nuevo en Colombia, se desconoce que detrás de ella existe todo un campo disciplinar muy poco explorado, investigado y abordado por los psicólogos y en algunas ocasiones desconocido por los demás profesionales que trabajan en el área de la salud ocupacional.

En la actualidad cada vez es más seria la preocupación de los diferentes estamentos por el abordaje de los temas relacionados con la salud y el trabajo en los contextos laborales. Desde lo legal y lo normativo el Ministerio de la Protección Social, en unión con la academia, ha dedicado un gran esfuerzo a la creación de leyes y normas técnicas que protejan al trabajador en los factores de riesgo que puedan afectar su salud, para lo cual se ha basado en investigaciones que dan soporte a la creación de dichas leyes y normas técnicas.

Entre estos estudios vale la pena mencionar el realizado sobre “Violencia laboral en Colombia”, el diseño del “Manual para

la calificación para enfermedades derivadas del estrés”, la construcción de la “Norma técnica de competencias para el psicólogo en la Salud Ocupacional” y la “Primera encuesta de riesgos ocupacionales”, la cual arrojó que los riesgos de mayor prevalencia son los relacionados con los psicosociales y los ergonómicos.

En consideración a lo anterior, y con base en los trabajos realizados por algunas de las universidades pertenecientes a la Red de Investigadores en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, se decidió conformar un grupo o núcleo temático que propendiera por el estudio y la investigación de los temas relacionados con la salud y el trabajo.

Dicho grupo está conformado por las áreas de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de las universidades del Valle, Santo Tomás, Javeriana de Cali, Cooperativa de Neiva, Tecnológica de Bolívar, la Sabana, Católica de Colombia y El Bosque. Dentro de las temáticas que se encuentran en desarrollo, vale la pena resaltar el estudio de los factores de riesgo psicosocial, la violencia laboral, la fatiga laboral y el estrés laboral, de los cuales se presentan en este capítulo algunos avances, tanto en estados del arte, como en modelos para su abordaje, identificación y manejo, y control.

Vale la pena resaltar la importancia de esta temática a nivel social, así como la necesidad de que cada vez sea mayor el número de instituciones académicas interesadas en su estudio para generar mayores conocimientos, que les permita fortalecer sus áreas curriculares para formar psicólogos en las competencias requeridas en los contextos organizacionales, ya que gracias a la nueva normatividad, es imperante la preparación del profesional de la Psicología para asumir los retos y dar las respuestas que esperan las organizaciones.

Sólo así se podrá lograr en un futuro cercano, que la identificación, manejo y control de los factores que afectan la salud de los trabajadores y los resultados arrojados de ello, puedan formar parte de sus indicadores como una respuesta más de su responsabilidad social, la cual debe incluir la promoción y el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Yolanda Sierra Castellanos
Universidad del Bosque, Bogotá, Colombia

Yuly Patricia Fang Alandette

Correo electrónico: yfang@unitecnologica.edu.co

Magíster en Psicología de la Universidad del Norte. Especialista en Gerencia del Recurso Humano. Psicóloga, egresada distinguida de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Empoderamiento de la Universidad Tecnológica de Bolívar; autora de investigaciones en los temas de Riesgos psicosociales y empoderamiento en el sector industria de Cartagena. Es miembro activo de la Red Nacional de Investigadores en Psicología organizacional y del trabajo y coautora de monografías sobre: Empoderamiento, Gestión humana, Investigaciones en Clima organizacional, Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral. Ponente en congresos nacionales e internacionales sobre dichas temáticas. Cuenta con experiencia en el campo empresarial y educativo, en labores administrativas del talento humano. Consultora externa a nivel organizacional en áreas de selección, motivación, clima, liderazgo y capacitación en desarrollo humano. Actualmente se desempeña como docente de tiempo completo del Programa de Psicología de la Universidad Tecnológica de Bolívar, cuenta con una formación en el área pedagógica a través del Diplomado en Habilidades Docentes y en Educación Virtual.

Capítulo 15

Fatiga laboral: una consecuencia en la salud, derivada de la organización del trabajo

Yuly Patricia Fang Alandette

Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia

Introducción

Ante la globalización de los mercados y las nuevas tecnologías, la gestión de la salud del trabajador se ha convertido en un elemento de vital importancia en la organización, con el objetivo de mejorar la seguridad, calidad y productividad del trabajador, y, por ende, la competitividad de las empresas que enfrentan un nuevo desafío en el que aparecen competidores más eficientes y de mayor tamaño. Razón por la cual la actitud de los gerentes de las empresas, debe apuntar a garantizar que esta gestión, traducida a mejor calidad de vida para los trabajadores, se convierta en una nueva contribución al valor agregado de las empresas que dirigen.

Cuando se habla de la salud en relación con el trabajo, siempre es necesario definir ambos conceptos; el término de salud siempre está sujeto a discusiones, ya que varía según el enfoque de quien enuncia. Bohoslavsky (1998) la define como un estado cambiante de bienestar, que

supone un buen equilibrio biológico, mental y social; es una situación que debe incluir el sentirse bien y al mismo tiempo tener parámetros objetivos de normalidad biológica; sin embargo, en las esferas psíquica y social, los criterios de normalidad varían de acuerdo con la escala de valores individuales o de las diferentes corrientes de pensamiento, esta concepción incluye el aspecto social con importancia similar a los anteriores, lo que significa que el malestar social es también un indicador de enfermedad individual (Sierra, Sierra y Cuesta, 2005).

El trabajo, por su parte, podría definirse como una actividad humana a través de la cual el individuo, con su fuerza y su inteligencia transforma la realidad; es una actividad motivada, y la ejecución de un trabajo implica el desarrollo de unas operaciones motoras y unas operaciones cognoscitivas y cubre un doble fin: por una parte, conseguir los objetivos de producción; por otra, desarrollar el potencial del trabajador. Es decir, que a partir de la realización de la tarea, el individuo puede desarrollar sus capacidades. El grado de movilización que el individuo debe realizar para ejecutar la tarea y los mecanismos físicos y mentales que debe poner en juego, determinarán la carga de trabajo.

Es así como el trabajo es considerado como una de las mayores fuentes de salud. Parra (1999) plantea que mediante el trabajo las personas logran acceder a una serie de condiciones que favorecen el mantenimiento de un buen estado de salud, entre éstas, el pago de un salario, la actividad física y mental, el contacto social, el desarrollo de una actividad con sentido y la producción de bienes y servicios necesarios para el bienestar de otros individuos y grupos.

A pesar de lo anterior, el trabajo no siempre es asociado con salud, sino que, por el contrario, también es visto como causante de daño a la misma, por las condiciones que lo rodean, que al no ser propicias pueden afectar la salud del trabajador. Alrededor de este tema hay mucho de qué hablar y mucho por investigar.

En esta revisión, el interés se centra en contextualizar el término de fatiga laboral a la luz de uno de los principales factores de riesgo psicosocial que afectan la salud del trabajador. Se partirá de una visión general de la relación existente entre salud y trabajo, cómo esta relación se unifica en el concepto de Salud Ocupacional, y cómo el gobierno colombiano ha reglamentado los ambientes y condiciones del trabajo en beneficio de la salud del trabajador, a través de la ejecución de los programas de Salud Ocupacional. Se mencionan también formas de clasificar los factores de riesgo psicosocial para contextualizar el tema de esta revisión.

Al centrarse en el tema, “Fatiga laboral, una consecuencia en la salud”, derivado de la organización del trabajo, éste se aborda a través de diferentes definiciones de fatiga laboral

y de sus consecuencias en el trabajador. Asimismo, se mencionan los síntomas más comunes y se definen los diferentes tipos de fatiga; como la fatiga crónica y la fatiga laboral, con el fin de establecer diferencias entre los dos conceptos, y se especifican y relacionan entre sí, ya que los dos están orientados a generar cambios en el desempeño del trabajador. Para cerrar este aparte, se definen algunas estrategias de intervención para disminuir los niveles de fatiga en las organizaciones.

Otro de los puntos importantes de esta revisión es la evidencia empírica que se encontró, en la cual se exponen los estudios que muestran la importancia de identificar las condiciones de la tarea, del trabajo y las mismas características individuales del trabajador que pueden traer consecuencias tanto positivas como negativas en su salud.

Factores de riesgo psicosocial

Muchos han relacionado la salud con el trabajo, esto es, la salud con los efectos del trabajo y de los riesgos asociados a éste con la salud y seguridad de los trabajadores. La salud laboral se preocupa por la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del trabajo como en las consecuencias de éste, procurando abarcar el plano físico, mental y social. Son muchos los profesionales que trabajan en el cumplimiento de este objetivo, por ejemplo, los psicólogos organizacionales y ocupacionales, como profesionales ideológicos y estrategias capaces de hacer propuestas de intervención para reducir las condiciones que resulten riesgosas para la salud física y mental, y que son causadas por el trabajo (Velásquez, 2006).

Para hablar de lo que se ha llamado Salud y Trabajo, es preciso referirse a la relación que existe entre la actividad laboral y los riesgos a los que se expone el trabajador en cualquiera que ésta sea. En general, el trabajo ha estado ligado, en la historia de la humanidad, a la existencia de condiciones laborales que siempre han presentado algún tipo de riesgo para la salud.

En el concepto de salud, definido por los distintos organismos internacionales, es ineludible incluir los componentes biológico, psicológico y social del ser humano, y, por ello, al plantear las garantías de salud y de integridad personal en el trabajo, hay que tomar en consideración los aspectos relacionados con la salud mental y el bienestar psicosocial de las personas.

La legislación colombiana y la extranjera reconocen la importancia de los factores psicosociales en la prevención de los riesgos laborales y plantean la necesidad de mejorar las condiciones

de trabajo, con el fin de prevenir los riesgos psicosociales nocivos para la salud mental. Diversos autores (Sauter, Murphy y Hurrell, 1990, citados por Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1997) han señalado la importancia creciente que están cobrando los factores psicosociales como determinantes de la salud laboral de los trabajadores. De hecho, el ausentismo, debido a enfermedades con origen psicosocial (sobre todo en ciertas profesiones), el amplio uso de prescripciones farmacológicas relacionadas con desórdenes mentales y el peso creciente que estos desórdenes tienen en la incapacidad laboral ponen de manifiesto el papel significativo de los riesgos psicosociales en la salud.

A raíz de la importancia que tiene la salud de los empleados en el trabajo, es conveniente hacer alusión aquí al concepto de *salud ocupacional*, definido por Pereira (2000) así:

como el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y las trabajadoras, protegiendo a éstos de las contingencias adversas, accidentes de trabajo/enfermedades profesionales, que las condiciones de trabajo puedan desencadenar en ellos; proporcionando condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores, con el fin de evitar accidentes y enfermedades mejorando la calidad de servicio de la empresa (p. 2).

Legislación Colombiana

En Colombia, específicamente, se han establecido criterios y parámetros relacionados con la mejora del bienestar del trabajador. A la fecha se cuenta con un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además, de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de esta normatividad en muchas organizaciones. Las leyes y decretos que regulan en Colombia la relación entre salud y trabajo son diversos (Ministerio de Protección Social, 2008; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995; Pereira, 2000):

Tabla. 1. *Normatividad colombiana en torno a la relación salud y trabajo*

REGLAMENTACIÓN	OBJETIVO
Ley 9ª, de 1979	Marco de la salud ocupacional en Colombia
Resolución 2400 de 1979	Estatuto General de Seguridad
Decreto 614 de 1984	Determinación de las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país
Resolución 2013 de 1986	Funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial
Decreto 01335 de 1987	Reglamento de seguridad en labores subterráneas
Decreto 776 de 1987	Modifica las tablas de evaluación de incapacidades resultantes de accidentes de trabajo
Resolución 1016 de 1989	Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país
Decreto 1294 de 1990	Normas para la autorización de las sociedades sin ánimo de lucro que pueden asumir los riesgos derivados de enfermedad profesional y accidentes de trabajo
Ley 100 de 1993	Estructura de la seguridad social en el país
Decreto 1281 de 1994	Reglamento las actividades de alto riesgo
Decreto 1295 de 1994	Organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
Decreto 1346 de 1994	Reglamenta la integración, financiación y funcionamiento de las juntas de calificación por invalidez
Decreto 1771 de 1994	Reglamenta parcialmente el Decreto 1295 de 1994
Decreto 1832 de 1994	Tabla de enfermedades profesionales
Decreto 1833 de 1994	Determina la administración y funcionamiento del Fondo de Riesgos Profesionales
Decreto 2644 de 1994	Tabla única para la indemnización de la pérdida de capacidad laboral
Decreto 692 de 1995	Manual único para la calificación de la invalidez
Circular 002 de 1996	Obligatoriedad de inscripción de empresas de alto riesgo
Decreto 2463 de 2001	Integración de las juntas regionales de financiación y funcionamiento de calificación de invalidez

Ley 776 de 2002	Normas para la organización, administración y prestación del Sistema General de Riesgos Profesionales (SGRP)
Decreto 2800 de 2003	Reglamenta la afiliación de los trabajadores independientes al SGRP
Resolución 1570 de 2005	Establecen las variables y mecanismos para recolección de información del Subsistema de Información en Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales.
Ley 1010 del 23 de enero de 2006	Prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral.

Como se observa en el listado, en aras de mejorar la situación del trabajador, el gobierno colombiano ha creado nuevas disposiciones para facilitar las condiciones de trabajo y se ha venido preocupando en los últimos años por incluir en los riesgos profesionales, los llamados psicosociales, como factor de riesgo igualmente importante y preocupante por los efectos que producen en la salud mental y física del trabajador. Producto de lo anterior, el Ministerio de Protección Social, en el 2004 contrató con la Pontificia Universidad Javeriana la realización de un estudio para establecer criterios técnicos y una metodología para la calificación de las patologías derivadas del estrés, que motivó el Protocolo para la determinación del origen de las patologías derivadas del estrés (Ministerio de Protección Social, 2007).

Según lo anterior, todas las empresas deben contar con un programa de salud ocupacional, que tiene diferentes etapas:

diagnóstico, planeación, organización, ejecución y evaluación de todas las actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral o interdisciplinaria (Sierra, 2006, citada por Sierra, González y De la Hoz, 2007, p. 10).

Los programas de Salud Ocupacional se enfocan principalmente en tres áreas fundamentales:

a) Medicina preventiva y del trabajo: incluye actividades dirigidas a la promoción y control de la salud de los trabajadores, entre éstas, las evaluaciones médicas ocupacionales, los diagnósticos de salud, la coordinación con entidades de salud, la reubicación o rotación de los trabajadores y la creación y desarrollo de brigadas de primeros auxilios y salud. Todo esto con el objetivo de procurar el mejoramiento y mantenimiento de las consecuencias generales de salud;

b) La higiene industrial, por su parte, incluye todas aquellas actividades encaminadas a identificar, anticipar, evaluar y controlar los factores de riesgo que puedan producir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, para así establecer y aplicar las medidas

de control pertinentes, y c) La seguridad industrial que incluye actividades que permitan mantener el ambiente laboral adecuado, es decir, el control de los actos inseguros y de las condiciones ambientales peligrosas que puedan ser causantes de daños a la integridad física de los trabajadores o a los recursos de la empresa, entre éstas, una adecuada señalización, conformación de brigadas y diseño de planes de evacuación, entre otras.

Por lo anterior, las condiciones del trabajo se aseguran óptimas para el trabajador, a través de la legislación, sin embargo, otra es la realidad. A pesar de que no todos los trabajos deben ser realizados en condiciones que puedan causar accidentes o enfermedades, muchos de ellos producen fatiga e insatisfacción, rompiendo así con el equilibrio mental y social de las personas. El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1997) utiliza un modelo analítico para estudiar las tendencias de cambio en el mundo laboral, y plantea como resultado de sus encuestas nacionales de condiciones de trabajo, cómo éstas pueden tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, agrega también, cómo las condiciones de trabajo adecuadas facilitan la realización eficiente del mismo. Precisamente, la fatiga laboral es uno de los riesgos que surge por las condiciones no adecuadas o no aptas presentes en la organización.

Existen varias formas de clasificar los riesgos que afectan a los empleados. Según Omaña y Piña (1995) se pueden clasificar por su “origen y naturaleza en: riesgos físicos, químicos, biológicos y psíquicos” (p. 29). Es importante aclarar que los trabajadores del equipo de salud constituyen un colectivo particularmente expuesto a riesgos específicos de cada tarea. Nieto (1999) los clasifica de manera muy tradicional, resaltando aquellos en los que más frecuentemente se ven expuestos los trabajadores: las condiciones de seguridad, riesgos ambientales, carga de trabajo y riesgos psicosociales. Para el caso particular de esta revisión se expondrán los factores de riesgo psicosocial.

Cortés (2001), por su parte, considera que los factores de riesgo laboral se pueden agrupar en los siguientes: factores o condiciones de seguridad, factores de origen físico, químico o biológico y condiciones medioambientales; factores derivados de las características del trabajo y de la organización del trabajo. Estos dos últimos son los que algunos autores definen como factores de riesgo psicosocial, entendidos como:

la interacción del trabajador y su medio ambiente, su satisfacción laboral y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra, sus capacidades, necesidades, cultura y satisfacción personal fuera del trabajo, lo que, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, rendimiento y la satisfacción en el trabajo (oit, 1997, p. 3).

Los determinantes de los factores psicosociales se explican, entonces, a partir de la mentalidad, las motivaciones, las interrelaciones humanas y los factores intrínsecos de los trabajadores y la dinámica organizacional (Benavides, 2000). Los programas de salud ocupacional implantados y exigidos en las empresas se encargan, como se mencionó anteriormente, de evaluar y evitar todos estos riesgos, buscando el bienestar de los trabajadores dentro de las mismas.

El concepto de factores psicosociales se extiende también al entorno existente fuera de la organización, como es el caso de las tareas domésticas y aspectos del individuo (personalidad y actitudes) que pueden influir, entre otros, en la aparición de estrés laboral.

Según Dunnette (1998; citado por Sierra, Baena y Cruz, 2006), se pueden considerar factores de riesgo psicosocial las características antropológicas del trabajador, su biotipo, su constitución física, el estado nutricional y, en muchos casos, la susceptibilidad individual integrada por factores genéticos en relación con el trabajo. Dunnette sugiere, teniendo en cuenta estos aspectos, que se debe mejorar la distribución de los horarios y turnos, evitar la monotonía de las rutinas de trabajo y eliminar las cargas de trabajo excesivas, favoreciendo la asignación de tareas de acuerdo con la habilidad personal para realizar determinada actividad.

Por otra parte, Parra (1999) define el riesgo psicosocial como “aquel aspecto del trabajo que tiene la potencialidad de causar un daño”, se deriva tanto de las condiciones de trabajo como de la vulnerabilidad de ciertos individuos o grupos. Para el caso específico de la fatiga laboral, los factores que intervienen en su aparición son, precisamente, los factores de riesgo psicosocial, definidos por Sierra et al. (2004) como aquellos aspectos que rodean al trabajador, incluyendo sus características individuales y que afectan su salud física, mental y social.

Clasificación de los factores de riesgo psicosocial

Sierra et al. (2004) y oit-oms (1997) han clasificado los riesgos psicosociales en cinco grupos: medio ambiente físico de trabajo, factores propios de la tarea (sobrecarga de trabajo cuantitativa y cualitativa), organización del tiempo de trabajo (jornada laboral, turnos, tipo de horario, pausas-descansos y ritmos de trabajo), modalidad de gestión (función de los trabajadores, responsabilidad, participación, relaciones interpersonales y remuneración) y, finalmente, cambios tecnológicos.

Los riesgos del medio ambiente físico hacen referencia a los aspectos del ambiente del lugar de trabajo que están en constante interacción con el empleado, entre estos: el ruido, la iluminación, la temperatura y las vibraciones.

Los riesgos asociados al diseño de la tarea hacen alusión a uno de los puntos más relevantes, pues determinan la manera cómo el empleado realiza su labor dentro de la empresa. Según Sierra et al. (2006) la tarea se diseña con base en los siguientes elementos: a) alcance de la tarea, lo cual hace referencia al número de funciones que tiene el puesto de trabajo. b) profundidad, referida a la complejidad o dificultad de la tarea, y c) discrecionalidad, entendida como la autonomía del trabajador para realizar una tarea.

Cuando las demandas de la tarea exceden las capacidades o recursos con los que cuenta el individuo para su realización se presenta lo que se ha denominado “sobrecarga mental”. A su vez, cuando los requerimientos son en su mayoría físicos, es decir, que el trabajo es predominantemente muscular, se dice entonces que existe sobrecarga física. Así pues, la sobrecarga física o mental es determinada por el diseño de la tarea (Cooper, 1996; citado por Sierra et al., 2007). Una tarea monótona, automatizada y repetitiva, puede conducir, a quien la realiza, a un empobrecimiento intelectual, deterioro de su autoestima, estados de ansiedad, depresión, aumento del colesterol, entre otras consecuencias adversas, (Sierra et al., 2006).

Un tercer grupo de factores de riesgo psicosociales se origina en la organización del tiempo de trabajo: no es un secreto que laborar de manera continua durante periodos prolongados de tiempo resulta agotador y puede ocasionar efectos nocivos sobre la salud física y mental de cualquier individuo; al respecto Ortega y Pujot (1997) afirman que el trabajo excesivo produce desgaste físico y psicológico, por tanto, los empleados deberían hacer las pausas y descansos necesarios para mantener no sólo sus niveles de desempeño, sino su estado de salud en general.

Según Chavarría (2000) las jornadas de trabajo son cada vez más prolongadas (una jornada laboral dentro de los parámetros aceptados no debe ser de más de ocho horas diarias), por ello se explica que los estudios sobre las condiciones laborales arrojen que el 50% de vida de los empleados la pasan en su fuente de empleo, como es el caso de los empleados por turno.

El trabajo por turnos puede afectar negativamente la salud, seguridad o capacidad de hacer el trabajo en las personas. Algunos de sus efectos inmediatos son: cambios en el sueño, trastornos emocionales y de comportamiento, falla o lentitud en el desempeño, problemas digestivos, enfermedades del corazón, entre otras enfermedades físicas. Entonces, se puede

afirmar que trabajar por turnos aumenta las probabilidades de que quienes lo practican sean vulnerables a padecer fatiga laboral (Landy y Conte, 2005).

El cuarto grupo se origina de la modalidad de gestión: la falta de claridad en las funciones, la ambigüedad en las instrucciones, la poca participación en la toma de decisiones, limitaciones en la iniciativa, el liderazgo autoritario y la introducción de cambios inesperados son factores que pueden desencadenar en el empleado fatiga e irritabilidad, déficit en las relaciones interpersonales, ansiedad, depresión, además de enfermedades físicas como las enfermedades coronarias, problemas digestivos y úlceras gástricas, y una consecuencia aún peor es el empobrecimiento intelectual del empleado al que pueden llevar estas situaciones (Sierra et al., 2006).

Finalmente, el quinto grupo se produce por los cambios tecnológicos: compuesto por todos aquellos elementos producto de la introducción de nuevas tecnologías al campo laboral, además de los procesos de industrialización en los que han incursionado las organizaciones para estar a la vanguardia.

Crespán agrega dos grandes áreas de incidencia en la generación de los riesgos psicosociales:

- a) factores de riesgos psicosociales derivados de la organización y ordenación del trabajo y
- b) factores de riesgo psicosocial derivados de los contenidos emocionales existentes en los puestos de trabajo (2000).

Como se ha visto hasta ahora, los factores psicosociales se han convertido en condiciones del trabajo que pueden afectar positiva y negativamente la salud, así como el desempeño del trabajador en su actividad cotidiana de trabajo. Y aunque la fatiga laboral es una de las consecuencias del riesgo psicosocial más importante por los cambios que ocasiona en la salud, también lo son la depresión, la ansiedad crónica, la desmotivación, los problemas de sueño; en los últimos años, han aparecido otras consecuencias en la salud como el *Burnout* o síndrome del “quemado”, el *mobbing* y el *Karoshi*.

Fatiga laboral

Norman y Arquer (1971; citados por Sierra et al., 2005), definen la fatiga laboral como “un fenómeno de desgaste provocado por un consumo de energía superior al normal, con pérdida de capacidad funcional y sensación de malestar afectando la salud, originado por exceso de trabajo o falta de descanso, lo que impide recuperar fuerzas”.

La fatiga provocada por el trabajo es una manifestación general o local de la tensión que éste produce y se traduce en una disminución de la capacidad de respuesta o de acción de la persona, causado por la exposición prolongada al estrés (Furnham, 2001; Arquer, 2006).

La fatiga corresponde a un estado anímico de cansancio, que se debe a un esfuerzo físico y mental extremo. La norma ISO 10075 describe tres estados de fatiga derivados de los efectos de una activación mental que se produce por exceso o por defecto. Estos son: la monotonía, descrita como un “estado de activación reducido, que puede aparecer en el curso de tareas largas uniformes o repetitivas”, y que se manifiestan por somnolencia, desgano, disminución del rendimiento, reducción de la adaptabilidad y reactividad. El segundo estado de fatiga es la hipovigilancia, descrita como un “estado de evolución lenta, acompañado de una reducción del rendimiento en la detección, en tareas de vigilancia poco variadas”. Y, por último, el estado de saturación mental que se manifiesta en la irritabilidad, disminución del rendimiento e impresión de fatiga física (Arquer, 2006).

Norman y Maier (1971) plantean que existe una relación inversa entre la sensación de fatiga y la motivación hacia el trabajo, de forma que, a menor motivación para realizar la tarea, mayor la probabilidad de aparición de los síntomas de la fatiga. Asimismo, la fatiga produce un debilitamiento de la capacidad de resistencia de la persona sometida a un esfuerzo prolongado ante exigencias físicas o cognitivas, lo cual la convierte en progresiva. Además, tiene repercusiones personales, económicas y materiales y es un factor causal importante de algunos errores en la actividad, por esta razón podría considerarse la fatiga como el escalón anterior a muchos accidentes laborales lo que la convierte en un riesgo laboral.

Aunque la fatiga puede ser considerada de valor adaptativo, puesto que es un indicador de la necesidad de descanso del organismo, lo afecta como un todo (físico y psíquico) y en grado diverso, dado que se percibe de manera personal. Esto hace que se encuentren diferencias interpersonales e intrapersonales en cuanto a las formas en que se expresa y la intensidad en que se siente.

Así, pues, la fatiga laboral puede estar causada por la adopción de malas posturas al trabajar, por realizar tareas rutinarias que exigen esfuerzo y movimientos similares continuados o por un exceso de esfuerzo mental, falta de descanso entre las jornadas, falta de sueño reparador y cambios en los turnos de trabajo, a lo que denominan turnos rotativos, ya que implican un esfuerzo adicional para el individuo al tener que enfrentarse a cambios en sus ritmos circadianos que empiezan a generar problemáticas de tipo fisiológico y disminución en funciones cognoscitivas, lo cual hace que el individuo deba realizar un esfuerzo adicional para lograr el objetivo propuesto.

Los factores relacionados con el diseño del puesto, el contenido de la tarea y la demanda mental, los turnos y horarios, al igual que la elevada exposición a riesgos físicos son grandes generadores de fatiga laboral.

Síntomas de la fatiga laboral

Las dolencias físicas provocadas por la fatiga laboral pueden afectar al sistema circulatorio, muscular, nervioso, digestivo o respiratorio. Pero, además, la fatiga también tiene una gran incidencia en la salud mental y puede provocar depresión, nerviosismo, angustia, ansiedad, irritabilidad, melancolía, pérdida del apetito, dolores de cabeza, insomnio, pérdida de la memoria, disminución de la capacidad de atención, etc. (Chavarría, 2000).

Si bien es cierto que, dentro de algunas organizaciones existen programas para que el empleado durante sus horas laborales realice ejercicios por un periodo corto de tiempo para distensionar y relajar sus músculos, evitando así las causas que llevan a la fatiga laboral, en muchas ocasiones éstas resultan ser medidas transitorias que al no formar parte de las rutinas de los individuos, no tienen un alto impacto en la problemática mencionada (Vázquez, 2000; citado por Sierra et al., 2005).

De esta manera, si no se toman medidas formales, puede surgir el denominado agotamiento o fatiga laboral, generado por sobrecargas que se van repitiendo y acumulando y que no se superan con el descanso diario. Por eso, es importante estar atento ante cualquier síntoma de fatiga y tomar las medidas oportunas; de lo contrario, las consecuencias podrían ser mayores (Bennet, 1998; citado por Sierra et al., 2005).

En algunos países como México se considera la fatiga laboral como un riesgo laboral, toda vez que puede causar la muerte al individuo, lo anterior se cree ha sido motivado por la mal llamada competencia, en la cual la carga del éxito de la organización se le ha delegado al empleado y obrero que realiza la parte operativa (Turcotte, 2000).

El problema de la fatiga laboral es tan grave que estudios realizados en países desarrollados como Japón, han identificado un padecimiento denominado “*Karoshi*”, que es la muerte por exceso de trabajo. Ello derivado de los sistemas de producción, control de calidad y el elevado nivel de rendimiento de los trabajadores, que al mismo tiempo trae más muertes de empleados por fatiga laboral.

Tipos de fatiga

Para efectos de esta revisión se clasificó la fatiga de acuerdo con las causas a que obedezca, así: la fatiga física, determinada por los esfuerzos físicos, las posturas de trabajo inadecuadas, los movimientos y la manipulación de cargas realizadas de forma incorrecta; la fatiga mental o nerviosa, definida como la alteración temporal de la eficiencia funcional mental que obedece a una exigencia excesiva de la capacidad de atención, análisis y control del trabajador, por la cantidad de información que recibe y a la que, tras analizarla e interpretarla, debe dar respuesta.

Ampliando esta idea, se puede decir que las tareas administrativas, de control y supervisión, de regulación de procesos automáticos, de introducción de datos en máquinas, así como la conducción de vehículo, son causantes de sobrecarga mental, que se traduce en estrés laboral. Este tipo de fatiga es más difícil de recuperar que la fatiga física o muscular. Existen indicadores indirectos o subjetivos para la medición de la carga mental, o bien, se puede medir en función del esfuerzo mental (Instituto de Medicina del Trabajo de La Habana, 1986; Citado por Sierra et al., 2007).

El otro tipo de fatiga es la visual, que se desencadena normalmente tras un prolongado trabajo en visión próxima. Los síntomas pueden ser tensión ocular, enrojecimiento, cefalea, entre otros. Este cansancio de los ojos no es, en muchos casos, señal de anomalía visual, sino una consecuencia normal del excesivo trabajo de los músculos oculares, e incluso de la atención. Esta molesta sensación se produce cada vez con mayor frecuencia, ya que cada vez son más las personas que utilizan de una manera prolongada su visión próxima. La fatiga visual es una condición muy común en quienes pasan muchas horas al día leyendo o trabajando frente a una computadora, lo cual suele tener como resultado molestos mareos y dolores de cabeza.

Al referirse a la fatiga laboral es inevitable definir lo que los expertos han denominado SFC o síndrome de la fatiga crónica (Spector, 2002), y hacer una distinción con otros síndromes como el agotamiento o fatiga laboral; SFC es una afección compleja y debilitante caracterizada por la sensación de fatiga que no cede al descanso en cama y que se agrava con la actividad física; otros autores dicen que el síndrome de fatiga crónica se caracteriza clínicamente por fatiga severa y persistente, sumada a una variedad de otros síntomas y hallazgos físicos, tales como: trastornos del sueño, mialgias y depresión; algunas manifestaciones de esta enfermedad sugieren que puede ser asociado con una disfunción inmunológica.

Los conceptos de SFC y fatiga laboral tienden a ser confundidos por la similitud en su denominación, pero se puede establecer una diferencia significativa. Se considera que la fatiga crónica es el exceso de fatiga laboral, lo que causa el impedimento parcial o total de la ejecución de la tarea por parte del trabajador, ya que así sea mínimo el esfuerzo realizado, el trabajador no puede hacerlo aunque posea la voluntad y actitud para hacerlo. Mientras que la fatiga laboral incluye un desgaste progresivo, pero no impide la realización de la tarea, sólo disminuye la producción y efectividad de la misma, y genera una sensación de agotamiento permanente (Sierra et al., 2005).

Estrategias de intervención

La recomendación de los especialistas para los trabajos más sedentarios es clara: hay que alternar la postura y reactivar la circulación sanguínea. Una premisa válida también para quienes permanecen mucho tiempo de pie. Sierra et al. (2005) mencionan que algunos países como Chile han implementado un programa ergonómico en el que uno de sus objetivos es el de retrasar la llamada fatiga laboral y evitar patologías propias de quienes deben trabajar mucho tiempo de pie y que está dirigido a todas las personas que deben permanecer en dicha posición gran parte de su jornada laboral, de hecho, la consigna es “ergonomía para el trabajo sostenido de pie”, y ejemplos de este tipo sobran; por eso, la prevención que entrega la rama de la medicina conocida como ergonomía, puede convertirse en una herramienta fundamental para lograr que la llamada salud laboral no sea sólo la ausencia de enfermedades, sino también el bienestar integral.

En esa línea han comenzado a trabajar ya varios países, teniendo como idea central el hecho que tanto trabajador como empleador asuman cada uno su parte en el proceso de cambio, lo que implica, entre otras, mejorar las condiciones laborales así como una actitud diferente ante el oficio que se desempeña.

Lo anterior ha traído como consecuencia que países como Chile y Japón ya estén manejando no sólo el manual de funciones del cargo que se desempeña, sino también un protocolo que contiene instrucciones que en un determinado momento disminuirán el padecimiento de la fatiga laboral, y, del mismo modo, la empresa adquiere elementos que le permiten al empleado realizar de mejor manera sus labores. Lo que sí es claro, es que tanto una cosa como la otra son de acatamiento voluntario por parte del trabajador.

El profesional de la psicología que se desempeña en contextos laborales, por su parte, debe contar con un amplio conocimiento de este tipo de problemática, que afecta la calidad de vida del trabajador y, por tanto, la productividad de las empresas, para que a partir de los

conocimientos y estrategias que le brinda la profesión, asuma un papel más activo en la identificación de ésta y participe en los equipos interdisciplinarios que manejan los aspectos relacionados con la salud ocupacional, en el diseño, puesta en marcha y evaluación de estrategias de promoción y prevención, que contribuyan a la disminución o eliminación de los agentes de riesgo, para que se pueda llevar al trabajador a no sufrir las consecuencias derivadas de ésta.

Por su parte, Arquer (2006) comenta que las intervenciones dirigidas a prevenir la fatiga desde un enfoque organizacional se deben centrar en la mejora de las condiciones de trabajo y en la reformulación del contenido del puesto de trabajo. En cuanto a lo primero, propone que la organización se debe apoyar en el estudio de: las condiciones ambientales (iluminación, ruido, calidad del aire, condiciones termohigrométricas); los elementos que configuran el equipamiento del puesto (mobiliario, útiles y herramientas de trabajo, incluida la información y documentación que se maneja y el tipo de soporte de esta información); las exigencias de tratamiento de las informaciones (movilización de recursos atencionales, de memorización, de cálculo numérico, de razonamiento lógico, de solución de problemas y toma de decisiones); y la distribución del tiempo de trabajo (jornadas y horarios).

De este estudio pueden surgir intervenciones como: la eliminación de ruidos, la adquisición del mobiliario adecuado y su correcta ubicación, la mejora de los útiles de trabajo como ayudas en el tratamiento de la información, la eliminación de jornadas de trabajo muy largas, la flexibilización de los horarios de trabajo, la posibilidad de poder realizar pausas y disponer de un lugar adecuado para ello, etc. El fin último debería ser la adaptación de las condiciones de trabajo a las características de la persona que lo desarrollan.

Con respecto a la reformulación del contenido del puesto de trabajo, sugiere que la organización puede dotar el puesto de tareas variadas y con significado para quien las realiza. Además, puede dar la posibilidad de definir (mediante acuerdo con la/s persona/s interesada/s) metas de trabajo parciales (objetivos específicos) que sea posible alcanzar a lo largo de la jornada de trabajo (procurando que los plazos no sean demasiado justos, evitando tener “agendas calientes o apretadas”). El logro de estas metas favorece la sensación de que se terminan cosas y actúa, por un lado, como incentivo y, por otro, como marcador de pausas naturales (entre metas). También se debería procurar autonomía en la realización de las tareas y eliminar cualquier forma de presión psicológica en el trabajo.

Una de las recomendaciones más universales para prevenir la fatiga consiste en la organización del tiempo de trabajo, de manera que permita la realización de pausas. La razón para ello es

que la recuperación tras un trabajo de actividad mental se consigue principalmente por un descanso, más que por un cambio de actividad. En algunos puestos de trabajo, aparentemente, puede parecer que se realizan muchas pausas porque se tiene un concepto muy amplio de lo que son las pausas. Para el tema que aquí se trata, no se pueden entender como pausas los tiempos que se está en alerta, en espera, en actividades sociales de fortalecimiento de relaciones (con clientes internos o externos) etc.

Si se realizan pausas a lo largo de la jornada de trabajo, puede prevenirse el estado de fatiga, pero para que las pausas sean realmente efectivas, deben permitir una desconexión de los temas del trabajo y que la persona pueda apartarse físicamente del puesto, para lograr un cambio en el foco de atención.

Evidencia empírica

En materia de fatiga laboral física, mental y visual se han hecho muchos estudios en diferentes países del mundo, algunos investigadores han realizado trabajos, relacionando el concepto de fatiga laboral con el término agotamiento o cansancio, como una consecuencia del estrés; en otros casos, describen la prevalencia de la variable fatiga a la luz de diferentes grupos poblacionales: pilotos, enfermeras, conductores, operarios de máquinas o equipos y, en los últimos años, en el personal que trabaja en el área de sistemas. Además, asocian la fatiga con variables como ausentismo, enfermedades comunes, privación parcial del sueño, contenido y dificultad de la tarea, jornadas u horarios de trabajo y cargo o factores de la organización, entre otros (Adams-Guppy y Guppy, 2003; Benavides y Benach, 1999; Gómez, Chóliz y Carbonell, 2000; Mohren, Swaen, Kant, Van Schayck, Galama, 2005, entre otros).

Partiendo de una mirada general de los estudios encontrados en relación con el tema de fatiga laboral, a continuación se presentan algunas investigaciones desarrolladas principalmente en México y algunos países de Europa como España y Holanda. Estos países se han preocupado por identificar la fatiga como un factor que tiene consecuencias importantes en el desempeño del trabajador y, a su vez, cómo algunos factores de la organización también propician aparición y permanencia de diferentes niveles de fatiga, no sólo física sino mental. En otros países como Estados Unidos, la evidencia encontrada reporta mayor preocupación por problemáticas relacionadas con la fatiga como problema de salud y pocas asociadas a los factores del trabajo y la organización.

En Europa se han realizado estudios como el de Blasco, Llor, Sánchez, García, Sáez y Ruíz, quienes en el 2002 se interesaron en relacionar la somnolencia con los turnos de trabajo en 252 agentes de la policía con edad promedio de 39 años. Los investigadores utilizaron

la Escala de Somnolencia de Epworth (ESS) elaborada por M. W. Johns, quien evaluó somnolencia diurna como un indicador válido de la calidad del sueño. Los resultados de la escala permitieron concluir que la somnolencia es un factor importante que incrementa los niveles de fatiga en los policías y, además, que la fatiga o somnolencia inducida por los turnos de trabajo (tipo de tarea) se ha convertido en un factor determinante de muchos de los accidentes.

En el 2003, Adams-Guppy y Guppy realizaron una investigación sobre la administración de la seguridad en conductores, y Jansen, Van Amelsvoort, Kristensen, Van den Brandt y Kant, relacionaron la fatiga laboral con las jornadas de trabajo.

Los primeros reportaron una asociación entre los factores organizacionales y del trabajo y la incidencia de los problemas relacionados con la fatiga en conductores con las intenciones de renunciar al trabajo y la posibilidad de sufrir un accidente. Encontraron una asociación significativa entre las experiencias de fatiga, conducir, sistema de evaluación para descansar y horarios de las rutas. Estos resultados fueron interpretados en el marco de los principios que se reglamentan para evaluar y controlar el riesgo cuando se desempeñan como conductores de camión.

Por otro lado, Jansen et al. encontraron diferencias significativas en la presencia de fatiga entre trabajadores diurnos y por turnos (8.1% de trabajadores diurnos, 28.6% tres turnos a la semana, 23.7% cinco turnos por semana y 19.1% turnos irregulares). Sin embargo, las diferencias encontradas no fueron identificadas a lo largo de los 32 meses de seguimiento, lo que sugiere que la fatiga tiene un tiempo limitado para su desarrollo después de comenzar sus jornadas de turno. Encontraron, también, evidencia de que la fatiga se convierte en un factor para dejar el trabajo por turnos y cambiar al trabajo diurno.

Otra investigación que indagó sobre la variable descansos fue la realizada por Petrie, Powell y Broadbent en el 2004, quienes se interesaron por conocer las estrategias que los pilotos de una aerolínea de Europa utilizaban para controlar la fatiga. Los resultados que encontraron señalaron que el 13% de los pilotos respondió que la experiencia de fatiga surgió tres o más veces a la semana, pero no se diferencian los niveles de ésta en función de la edad. También encontraron que por lo menos el 64% de los pilotos reporta fatiga laboral una vez a la semana. Aproximadamente el 30% de los pilotos reportó la interferencia o influencia de la fatiga de manera significativa en su vida social. Luego de aplicar la escala SF-35 y diferentes encuestas, señalaron estrategias como el descanso durante el día, descanso durante los procedimientos de vuelo, los medicamentos hipnóticos y la medicina alternativa. De éstos, el uso de los descansos durante el día genera diferencias en los niveles de fatiga de los pilotos

encuestados. Aunque el puntaje de las escalas utilizadas fue considerablemente bajo en el grupo de pilotos, no hay que desconocer el rango en los niveles de fatiga reportados.

Sluiter, Croon, Meijman y Frings-Dresen (2003) se interesaron en mostrar a través del análisis de la evidencia empírica disponible, cómo se relaciona de diferentes formas la fatiga con el trabajo. La primera, como un efecto a corto plazo del trabajo diario, y, la segunda, como variable intermedia entre las demandas del trabajo y la tendencia subjetiva a reportar problemas de salud y ausentismo por enfermedad. La evidencia empírica utilizada consistió en seis estudios desarrollados entre 1996 y 2002 en 1.200 trabajadores del sector industrial y de la salud. Los resultados muestran una fuerte asociación entre la demanda de trabajo y la necesidad de recuperación en el desempeño de diferentes ocupaciones. Estos autores confirmaron su hipótesis de trabajo con respecto a la fatiga laboral ocasionada, entre otras, por demandas del trabajo y la presencia de estrés laboral.

Para finalizar lo que concierne a los estudios encontrados en Europa, están las investigaciones de Montiel, Lubo y Quevedo y las de Mohren et al., las dos del 2005.

Montiel y colaboradores realizaron un estudio para identificar el patrón de síntomas subjetivos de fatiga, su nivel y relación con el ruido e iluminación en 163 trabajadores de una empresa cervecera en Unirioja, España. Los resultados indicaron que no hay relación significativa entre las variables, luego de aplicar el cuestionario de *Yosithake* y utilizar la metodología CONVENIN.

Por otra parte, Mohren et al. se interesaron en identificar los efectos de la salud y los factores relacionados con el trabajo, como predictores de ausentismo por enfermedad cuando experimentan un virus común. Para ello, autoadministraron un cuestionario a 12.140 empleados e identificaron quiénes reportaban un virus normal, y los compararon con un grupo de empleados que permanecen trabajando durante la presencia del virus. El análisis multivariado de subsistencia no reveló efectos significativos de la demanda de trabajo, decisiones y tensión laboral en los niveles de ausentismo de trabajadores que experimentan un virus común. Pero sí se encontró, que bajos niveles de compromiso, intervalos de confianza, baja satisfacción laboral, permanecer enfermo por largo tiempo y estar fatigado incrementaron la posibilidad de ausentarse durante un virus o resfriado común. Una conclusión importante de estos resultados, como inicio al estudio de los factores que se relacionan con el ausentismo laboral, es que éstos se pueden convertir en criterios para tomar medidas preventivas para reducir el ausentismo por enfermedad.

México es otro de los países donde se han realizado investigaciones en el tema de riesgos psicosociales y, específicamente, fatiga laboral. Por una parte, en 1998, Tamez, Ortiz, Martínez

y Méndez se interesaron en estudiar los riesgos y daños de la salud derivados del uso de la tecnología en 68 trabajadores de un diario informativo de la ciudad. Los resultados demostraron que aunque los padecimientos que han sido relacionados con el uso de videoterminales son múltiples, las evidencias empíricas señalan algunos de ellos como los más importantes (vr), entre éstos la fatiga visual con una prevalencia cercana al 70%, seguido de la fatiga neurovisual con frecuencias que varían del 50 al 65%. Un hallazgo de gran interés de este estudio fue el efecto protector que producen aspectos relacionados con el enriquecimiento de las tareas y el propio control del proceso laboral, contra la fatiga patológica. En relación con el género, los hombres obtuvieron tasas más altas en el padecimiento de fatiga visual, mientras las mujeres las obtuvieron en el resto de padecimientos producidos por el uso de VT, como lo son dermatitis, fatiga neurovisual, trastornos de refracción y fatiga general.

El estudio realizado por Noriega, Laurell, Martínez, Mendez y Villegas (2000) en el que analizaron las exigencias laborales y los procesos del trabajo como determinantes de trastornos mentales, psicosomáticos y niveles de fatiga, también encontró que el grupo de 85 trabajadoras de banco, población objeto de estudio, confirmó la asociación de algunas variables del trabajo como el tipo de actividad, el área de trabajo y la antigüedad con los trastornos mentales psicosomáticos y la fatiga (tmpf). Encontraron, también, interacción y aditividad de las exigencias laborales en la generación de TMPF.

Por otra parte, también en el 2004, Estrada, Ramírez, Rodríguez y Bonilla realizaron una investigación en la ciudad de Los Mochis, en Sinaloa, México, con costureras hogareñas, cuya labor no tiene un horario específico y cada quien designa las horas laborales según su disponibilidad de tiempo. Esta investigación tenía como objetivo evaluar la fatiga física, de acuerdo con la cantidad de horas de trabajo que laboran, así como su estación, herramientas y métodos de trabajo.

El instrumento utilizado fue cuestionarios aplicados por siete días laborales durante tres semanas. Al finalizar este estudio se concluyó que la mayor parte de las costureras se encontraban muy fatigadas el quinto día de la semana, y durante los dos días siguientes, su estado de fatiga no variaba mucho; esta fatiga puede deberse a su edad y estado civil ya que al culminar sus actividades de costureras continuaban con labores del hogar, diariamente. Esta acumulación hacía que las costureras el quinto día de la semana terminaran extremadamente fatigadas. Lo anterior se puede deber a que no existe una adecuada organización de su tiempo, el tipo de actividades que realizan y las pocas horas de descanso.

Es de aclarar que todas las personas no experimentan de igual forma la fatiga. De hecho, se han realizado varios estudios que indican que cierto tipo de personas son más vulnerables

a padecerla, tal como se explicó anteriormente en los factores de riesgo psicosocial. Varios estudios evidencian la vulnerabilidad al padecimiento de fatiga, ya sea, por la tarea que se realiza o por características individuales de los trabajadores.

Es importante señalar, también, que otros estudios han permitido la validación de pruebas para evaluar la fatiga laboral. Barrientos, Martínez y Méndez (2004) realizaron un estudio para evaluar la validez de constructo y la confiabilidad interna de un instrumento, estableciendo el punto de corte de la prueba de síntomas subjetivos de fatiga de Yoshitake. Los investigadores midieron con esta prueba la fatiga en un grupo de 1.399 trabajadores de ocho empresas de la ciudad de México, en el año 1999. Se usó como red nomológica el modelo control-demanda de Theorell y Karasek y derivaron con ello la hipótesis de trabajo. Los trabajadores fueron clasificados en nueve grupos dependiendo de su nivel de exigencia-control, y las diferencias en la puntuación de la fatiga se derivaron mediante análisis de covarianza. La confiabilidad interna se obtuvo a través del alfa de *cronbach*. Los resultados indicaron que la distribución de la puntuación en la Prueba de Síntomas subjetivos de fatiga aumenta conforme se incrementa la exigencia o disminuye el control.

En otro estudio, realizado por Moore (2000) el cual contó con una muestra de 270 profesionales y jefes en el área de sistemas de información en varias industrias de Estados Unidos, se investigó la presencia del cansancio laboral en profesionales y tecnólogos en el área de sistemas, y encontró que el cansancio laboral media parcialmente entre el efecto de las condiciones de trabajo y la intención de rotación laboral. Este estudio también reveló que los tecnólogos en sistemas con altos niveles de cansancio reportan intereses altos en dejar su trabajo, asimismo otras variables como falta de autonomía, recarga laboral, conflictos y roles ambiguos, esperan que influyan en el cansancio laboral. Destacaron que la sobrecarga laboral fue el factor más importante en el cansancio reportado por los trabajadores en el área de sistemas.

Para el caso de Colombia, específicamente, la evidencia empírica es bastante deficiente. Se observan estudios que se interesan en el tema de riesgos psicosociales, pero no particularmente el tema de fatiga laboral. La mayoría de ellos utilizan muestras de diferentes áreas de desempeño como enfermeras, docentes, secretarias, médicos, entre otros (Gómez, 2006; Rubiano, Rubio y Bravo, 2007; Sierra, Succar y Julio, 2007). Asimismo, los instrumentos que utilizan se encuentran dentro de los usados en otras partes del mundo como el Cuestionario Contenido de Trabajo (JCQ, sigla en Inglés), entre otros.

A modo de conclusión

En el abordaje teórico de la fatiga laboral y sus implicaciones se encontró un numeroso conjunto de información. En muchos casos se resalta la importancia de la fatiga en diferentes niveles: laboral, social, personal, lo cual se confirma con lo establecido por el gobierno colombiano a través de las reglamentaciones y leyes, todo con el fin de prevenir y contrarrestar los efectos de la fatiga, mediante la creación de ambientes más propicios para el desarrollo del individuo.

Muchos autores han coincidido a la hora de conceptualizar y caracterizar la fatiga laboral. Se evidencia el consenso a la hora de identificar los síntomas y las diferentes formas de manifestarse.

Basados en esta revisión del tema se concluye que la fatiga laboral es el resultado de la interacción de múltiples factores internos y externos al ambiente laboral, los cuales permiten identificar claramente los tres tipos de fatiga más comunes dentro del ámbito laboral, a saber: fatiga física, fatiga mental y fatiga visual. Los síntomas de fatiga laboral se manifiestan por excesos o defectos en el desempeño de los trabajadores, siendo los más evidentes la somnolencia, el desgano, la disminución del rendimiento, la reducción de adaptabilidad y reactividad, lo que sumado se manifiesta como cansancio absoluto.

La fatiga laboral debe ser considerada como un riesgo psicosocial toda vez que representa un factor de aislamiento social, pues quienes la padecen buscan descansar para aliviar los síntomas de la misma, lo que disminuye sus posibilidades de interacción social. Además, estar alejado de la familia y los amigos podría desencadenar sentimientos de culpa, reproche familiar por exceso de trabajo, pobre participación en eventos importantes de la vida familiar, dificultades en la relación de pareja y otras situaciones que podrían llevar a la destrucción familiar, para, finalmente, convertirse en un problema de salud mental.

Si bien existen oficios que pueden incrementar la probabilidad de que las personas que los realizan padezcan fatiga laboral, es prácticamente imposible formular de manera precisa si el individuo padecerá o no fatiga sólo por el hecho de ocupar un cargo determinado, puesto que en el surgimiento de ésta intervienen características propias de cada individuo y su manera de reaccionar ante una determinada situación. Sin embargo, existen factores que aumentan considerablemente las probabilidades de desarrollar fatiga, entre estos cabe destacar, el trabajo por turnos, el mal uso del ciclo de sueño-vigilia, la alimentación, el ambiente físico, y el género: las mujeres son en buena medida más propensas que los hombres a padecer fatiga, esto debido al triple rol que deben desempeñar en la sociedad actual: madres, esposas y trabajadoras.

Sin duda alguna, la fatiga laboral es uno de los mayores males que apremian al mundo laboral en la actualidad y han sido muchos los expertos que se han dado a la tarea de buscar posibles soluciones a este problema, siendo la respuesta más común y, al parecer acertada, la necesidad de identificar los riesgos causales de la fatiga e intentar prevenirla al máximo. En la actualidad, existen instrumentos que permiten detectar a tiempo los síntomas de fatiga, lo cual facilita la puesta en marcha de acciones preventivas y correctivas. Norman y Maier (1971) dan luces de los aspectos que se deben cuidar para lograr dicho fin: la alimentación, el patrón de descanso y como complemento, el ejercicio físico.

Aunque la participación de los psicólogos en actividades preventivas está claramente establecida desde hace años, en el abordaje preventivo de los factores de riesgo psicosociales, se hace evidente la dificultad para separar los componentes extralaborales del resto de factores de riesgo, por lo cual son aún muy pocos los programas de intervención preventiva que se han diseñado para hacerles frente.

Meliá, Amedo y Ricarte (1993) mencionan cómo en España se han planteado tres grandes marcos o enfoques de intervención en el tema de riesgos laborales: el enfoque reparador, el preventivo y el interventivo. Este último modelo se centra en el factor humano, pero también considera los factores organizacionales y los riesgos físicos, sin desconocer la responsabilidad de los procedimientos necesarios que deben llevarse en la organización. Este modelo de intervención preventiva sugiere que los aportes de los psicólogos en el tema de salud y en la organización puede darse en diferentes áreas: selección y clasificación de personal, ergonomía, formación e información, investigación, evaluación, intervención y valoración de programas.

Grimaldi y Simonds, (1996) y Ivancevich, Konopaske y Matteson, (2005) comentan la importancia del papel del psicólogo organizacional para la prevención e intervención en el manejo de los riesgos psicosociales a través de programas de promoción de la salud, y de asistencia al empleado, entre otros.

Para finalizar, cabe resaltar el importante papel que la psicología ocupa en estos momentos en el orden organizacional, pues el individuo, en todas sus esferas, como problema fundamental de la psicología, se convierte en el objetivo en el cual se deben centrar las miradas. Las organizaciones necesitan preocuparse más por el trabajador como la materia prima de su producción, y los psicólogos deben procurar ambientes favorables para el desarrollo del trabajador.

Referencias

- Adams-Guppy, J. & Guppy, A. (2003). Truck driver fatigue risk assessment and management: a multinational survey. *Ergonomics*, 46 (8), 763-779 (Versión electrónica). Extraído el 18 de febrero de 2008 de la Base de datos EBSCO.
- Arquer, M. (2006). *La carga mental de trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Extraído el 15 de febrero de 2007 de <http://www.mtas.es/insht/ntp/epcargam.htm>.
- Barrientos, T., Martínez, S. & Méndez, I. (2004). Validez de constructo, confiabilidad y punto de corte de la Prueba de Síntomas Subjetivos de Fatiga en trabajadores mexicanos. *Salud Pública*, 46, 516-523. Extraído el 06 de junio de 2008 de <http://www.insp.mx/salud/46/eng>.
- Benavides, F. & Benach, J. (1999, nov. - dic.). Tipos de empleo y salud: análisis de la segunda Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo. [Abstract]. *Gac Sanit.* 13 (6), 425-30. (Versión electrónica) Extraído el 08 de mayo de 2007 de la Base de datos de PUBMED.
- Benavides, F.G. (2000). Lesiones y accidentes de trabajo. En *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. (2ª. ed). Barcelona: Elsevier.
- Blasco, J., Llor, B., Sánchez, M., García, M., Saez, M. & Ruiz, J. (2002). Relación entre somnolencia y turnos de trabajo en una muestra de policía local. *Revista electrónica de enfermería*, 1. Extraído el 15 de febrero de 2008 de <http://www.um.es/ojs/index.php/eglobal/article/view/681>.
- Bohoslavsky, A. (1998). La salud ocupacional en los trabajadores de prensa. Ponencia para el 1º Congreso Mundial de la Comunicación - UTPBA - Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires. Extraído el 15 de febrero de 2008 de http://ccoortvasaludlaboral.iespana.es/trabajador_prensa.htm.
- Chavarría, M. (2000). *El exceso laboral, un peligro para la salud*. Extraído el 12 de marzo de 2006 de. www.cimac.org.mx/noticias/semana100/s00100301.
- Cortés, J. (2001). Salud y trabajo. Terminología básica. Daños profesionales y técnicas de prevención. En *Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales*. (3ª. ed). España: Tébar, S. L.
- Crespán, X. (2000). Inspección de trabajo y seguridad social y la presencia de riesgos laborales. En *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. (2ª. ed). Barcelona: Elsevier.

- Estrada, J., Ramírez, A., Rodríguez, J. & Bonilla, J. (2004). *Determinación de la fatiga laboral en costureras en los Mochis Sinaloa*. México: Sociedad de Economía de México.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega y Oxford.
- Gómez, C., Chóliz, M. & Carbonell, E. (2000). *Análisis experimental de la capacidad de vigilancia: efecto de la privación del sueño y dificultad de la tarea*. [En línea] Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia. Extraído el 15 de febrero de 2008 de http://www.um.es/analesps/v16/v16_1/06-99_15carb.PDF.
- Grimaldi, J. & Simonds, R. (1996). *La seguridad industrial su administración*. México: Alfaomega.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1997). *III Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Informe en la página web del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2005). *Organizational behavior and management*. (7a. ed). New York: McGraw Hill.
- Jansen, N., Van Amelsvoort, L., Kristensen, T., Van den Brandt, P. & Kant, I. (June 2003). Work schedules and fatigue: a prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (6). 147-153. (versión electrónica). Extraído el 18 de junio de 2008 de la Base de datos Thomson Gale.
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Meliá, J., Arnedo, M. & Ricarte, J. (1993). La intervención en prevención de riesgos laborales desde la perspectiva de la psicología de la seguridad social. *Papeles del psicólogo* (57). Extraído el 21 de mayo de 2008 de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=607>.
- Ministerio de Protección Social. (2007). *Protocolo para la determinación del origen de las patologías derivadas del estrés*. (2ª. ed). Bogota: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Protección Social. (2008). *Normas del Ministerio de Protección Social*. Extraído el 17 de junio de 2008 de <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=14774&IDCompany=3>.
- Mohren, D., Swaen, G., Kant, I., Van Schayck, C. & Galama, J. (2005). Fatigue and Job Stress as Predictors for Sickness Absence during Common Infections [Abstract] *International Journal of Behavioral Medicine*. Mahwah 12 (1), pp. 11-20. Extraído el 08 de mayo de 2007 de la base de datos de PROQUEST.

- Montiel, M., Lubo, A. & Quevedo, A. (2005). Fatiga laboral y condiciones ambientales en una planta de envasado de una industria cervecera. *Salud de los trabajadores*, 13 (1), 37-44. Extraído el 18 de febrero de 2008 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1411233>.
- Moore, J. E. (March, 2000). One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals [1]. *MIS Quarterly*, 24 (1), 141. (versión electrónica) Extraído el 18 de junio de 2008 de la Base de datos Thomson Gale.
- Nieto, H. (1999). Salud laboral en medicina. En *Medicina y Salud Pública*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Noriega, M., Laurell, C., Martínez, S., Méndez, I. & Villegas, J. (2000). Interacción de las exigencias de trabajo en la generación de sufrimiento mental. *Cadernos Saúde Pública*, 16 (4) (versión electrónica) Extraído el 22 de mayo de 2007 de la base de datos Scielo Public Health.
- Norman, R., & Maier, R. (1971). *Psicología industrial*. (4ª ed). Madrid: Rialp.
- Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, OIT. (1997). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. Santa Fé de Bogotá: Alfaomega.
- Omaña, E. & Piña, E. (1995). *Módulo de Enfermería en Salud Ocupacional*. Segunda Versión. Escuela Experimental Enfermería, Facultad de Medicina. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Ortega, R., & Pujot, P. (1997). *Estilos de vida saludable: actividad física*. Madrid: Ergon.
- Parra, M. (1999). *Conceptos básicos de salud laboral*. Extraído el 15 de mayo del 2006 de www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser009.pdf.
- Pereira, F. (2000). *Salud Ocupacional. Elementos básicos* (Folleto). pp. 2-14. Facultad de Psicología. Universidad El Bosque.
- Petrie, K., Powell, D., & Broadbent, E. (2004). Fatigue self-management strategies and reported fatigue in international pilots. *Ergonomics*, 47 (5), 461-468. (Versión electrónica). Extraído el 18 de febrero de 2008 de la Base de datos EBSCO.
- Rubiano, M., Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. (Versión electrónica). *Revista Diversitas – perspectivas en psicología*, 3, (2).

- Sierra, Y., Baena, R. & Cruz, T. (2006). *Factores de riesgo en empleados administrativos de una Empresa de Suministro*. [Monografía de Minor Psicología organizacional]. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias.
- Sierra, Y., González, L. & De la Hoz, A. (2007). *Fatiga Laboral*. [Monografía de Minor Psicología organizacional]. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias.
- Sierra, Y., Sierra, L. & Cuesta, H. (2005). *Fatiga laboral como factor de riesgo psicosocial*. [Monografía de Minor Psicología organizacional]. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias.
- Sierra, Y., Succar, B. & Julio, C. (2007). *Identificación de los niveles de satisfacción laboral, carga mental y ansiedad, en un grupo de docentes de la Facultad de Psicología de una universidad ubicada en la ciudad de Cartagena*. [Monografía de Minor Psicología organizacional]. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias.
- Sluiter, J., De Croon, E., Meijman, T. & Frings-Dresen, M. (June, 2003). Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (6), 162-170. (Versión electrónica). Extraído el 18 de junio de 2008 de la Base de datos Thomson Gale.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Tamez, S., Ortiz, L., Martínez, S., & Méndez-Ramírez, I. (1998). *Riesgos y daños a la salud derivados del uso de videoterminal*. Extraído el 18 de mayo de 2006 de <http://www.insp.mx/salud/index.html>.
- Turcotte, P.R. (2000). *Calidad de vida en el trabajo. Antiestrés y creatividad*. México: Trillas.
- Velásquez, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa.

Javier Vicente Giraldo Jaramillo

Correo electrónico: javiergiraldo@usantotomas.edu.co

Psicólogo de la Universidad Santo Tomás, especialista en Administración y Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes, especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad y candidato a magíster en Calidad y Gestión Integral del convenio Universidad Santo Tomás-Icontec. Ha trabajado en la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás (Bogotá) por más de trece años, en donde se desempeña como docente e investigador en el campo de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Con amplia experiencia en docencia universitaria a nivel de pregrado en la Iberoamericana Institución Universitaria, Universidad Manuela Beltrán, Corporación Universitaria Minuto de Dios en Bogotá y Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín; y de postgrado en el convenio Universidad Santo Tomás-Icontec. Enfocado en la gestión del talento humano (Aires S.A. y ACNielsen de Colombia S.A.) y en consultoría, en temas como resolución de conflictos, clima laboral, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades gerenciales, motivación y calidad de vida laboral (Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Nacional para el Desarrollo Integral Comunitario -Fundir- y High Bureau Consultores Organizacionales). Investigador enfocado en temas como *mobbing*, clima organizacional y motivación al trabajo con la Universidad Santo Tomás y la Iberoamericana Institución Universitaria. Ha publicado diversos artículos y actuado como conferencista y ponente en varios congresos y eventos empresariales.

María Constanza Aguilar Bustamante

Correo electrónico: mariaaguilar@usantotomas.edu.co;
revistadiversitas@usantotomas.edu.co

Psicóloga egresada de la Universidad Católica de Colombia, cursa actualmente la Maestría en Psicología con énfasis en Psicología de las organizaciones. Especialista en docencia universitaria y en Psicología del consumidor, ha sido docente en pregrado y postgrado de las universidades Católica de Colombia, El Bosque, Konrad Lorenz, Iberoamericana, Uninorte de Barranquilla y Universidad Santo Tomás de Bogotá. Ha coordinado cátedras asociadas con la Psicología de las Organizaciones, oficiado como supervisora de prácticas y ocupado cargos de gestión académica e investigación. Ha trabajado en empresas públicas y privadas, en cargos de gestión de recursos humanos en procesos asociados a formación, gestión del conocimiento, planeación estratégica y capacitación. Ha dirigido la formación y el desarrollo estratégico de ABA COLOMBIA. Ha publicado artículos en revistas y tiene más de quince presentaciones en eventos nacionales e internacionales. Actualmente, es editora de la Revista *Diversitas Perspectivas en Psicología*. Es la líder del grupo de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás, registrado en Colciencias.

Luis Felipe González Gutiérrez

Correo electrónico: lfgonzalezg@gmail.com;
luisgonzalez@usantotomas.edu.co

Psicólogo egresado de la Universidad Santo Tomás de Bogotá. Docente universitario con siete años de experiencia. Poeta y escritor. Adelanta estudios de Maestría en Literatura en la Pontificia Universidad Javeriana. Investigador de proyectos sobre las relaciones de las teorías literarias postestructuralistas en el desarrollo del yo narrador dentro del enfoque construccionista social. Ponente en congresos nacionales e internacionales. Miembro del Comité de Publicaciones de la Revista *DIVERSITAS: Perspectivas de Psicología*, de la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás, indexada en categoría B – Colciencias, desde el 2005 hasta la fecha.

Capítulo 16

Revisión preliminar del *Mobbing* y la violencia en las organizaciones en Colombia*

Javier Vicente Giraldo Jaramillo

María Constanza Aguilar Bustamante

Luis Felipe González Gutiérrez

Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia

Introducción

Hablar de la violencia generalizada en Colombia y que ésta afecta de manera negativa toda la sociedad, es reiterativo; por tanto, establecer la relación entre la violencia y la de sus organizaciones pareciera ser obvia. Sin embargo, en este fenómeno que se considera sobrediagnosticado, la empresa está ausente y, antes bien, se considera víctima del mismo. Este capítulo, lejos de ser empírico, presenta entonces el fenómeno del *mobbing* como ejercicio por excelencia de la violencia en el contexto laboral y lo asume como pretexto para evidenciar la relación tan lógica y de “sentido común” entre estos dos elementos. Se observa

.....
* Este capítulo es producto del proyecto “*Mobbing* en Colombia” que se enmarca en la línea “Cambio, conflicto y organización”, del Grupo de Investigación Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad Santo Tomás, Bogotá, D. C., Colombia.

que la empresa colombiana simplemente ignora un problema tan grave que le está afectando de manera negativa en su productividad, costos y calidad de vida de sus miembros, y que paradójicamente está perpetuando lo que tanto le incomoda y por lo que tanto se queja (la violencia). Este capítulo no se queda entonces, repitiendo lo que normalmente se encuentra en la literatura acerca del fenómeno del acoso laboral (definición, etapas, etc.) sino que va más allá, entendiendo el porqué la violencia se vuelve autorreferente y entra a hacer parte de la cultura de los sistemas sociales. En el mismo sentido, se retoma el marco legal y se evidencia cómo el techo jurídico no ha sido suficiente y antes bien, si no se complementa con medidas de carácter psicosocial termina legitimando esta disfuncionalidad en las organizaciones y en la sociedad (como parece ser que está ocurriendo según los datos). Acorde con lo mencionado, lo tratado es también una oportunidad para reivindicar la psicología en un fenómeno, en un contexto y en una sociedad, del cual hasta ahora son ajenos sus actores.

Con todo, el objetivo de este capítulo es presentar el *mobbing* (acoso laboral) como ejercicio de la violencia generalizada y autorreferente en Colombia que permea la organización laboral y le exige a la misma y a la disciplina, asumir la responsabilidad social, siendo urgente la necesidad de investigación e intervención psicosocial (complementaria a la jurídica), para proveer contextos de desarrollo éticos y competitivos.

Así, si bien es cierto que el *mobbing* es un fenómeno ancestral que solamente ha sido descrito e investigado desde los años ochenta en el contexto internacional, se revela como un problema psicológico, social y jurídico, acompañado de comunicaciones negativas y poco éticas (Hirigoyen, 2000; González Ramírez, 2003), con funestas consecuencias sobre la sociedad, la empresa, la familia, la economía y la persona que lo padece. Se parte de que las organizaciones laborales son entes sociales articulados en estructuras psicosociales más amplias (Dávila, 1985; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; Da Silva, 2002; Spector, 2002; Kinicki y Kreitner, 2003; Katz y Kahn, 2005; Muchinsky, 2007) y como principales transmisoras de valores de la contemporaneidad (Hammonds, 2004), se entiende que son parte activa de la situación de violencia que vive Colombia, perpetuando y alimentando esta disfuncionalidad (Giraldo, 2005). Éste es el supuesto básico sobre el cual se desarrolla el capítulo, ya que reconoce a la empresa como actor protagónico social y expresión de desarrollo. Así, concretando, el presente capítulo trata básicamente tres grandes temas: *mobbing*, acoso laboral y violencia en Colombia, y Ley de Acoso Laboral (Ley 1010 - enero 23 de 2006), evidenciando que el aspecto jurídico es necesario pero no suficiente y mostrando el papel sinérgico que deben asumir la empresa y la psicología.

A continuación, se trata entonces la definición del *mobbing* y otros conceptos relacionados, haciendo especial énfasis en éste como ejercicio de la violencia en la organización. Asimismo, las fases de desarrollo del acoso laboral se centran en la organización como elemento predictor del mismo y cómo la psicología, si bien es cierto, se está movilizando y trata de dar respuesta, debe trabajar en pos del acercamiento entre ciencia y organización, a nivel inter y transdisciplinar, en la investigación, dando elementos que permitan la conceptualización, medición, prevención y, de ser el caso, intervención, para un mejor ejercicio de la responsabilidad social.

Mobbing

Definición

El *mobbing*

... conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes —... al menos una vez por semana— y a lo largo de un prolongado periodo —... al menos durante seis meses— (Leymann, 1996, p. 167).

El término *mobbing* proviene del sustantivo *mob*, del inglés, cuyo significado es algo así como *gentuza*, *cuadrilla*, *chusma*, mientras que el verbo *to mob* describe la acción de esas personas y puede traducirse como *arremeter o lanzarse contra alguien, injuriar groseramente* (Ausfelder, 2002; Velásquez, 2002). En consecuencia, también se le conoce como *harassment* -hostigamiento- (Leymann, 1996; Leymann y Zapf, 1996; Patiño, 2003; Peralta, 2004) y, en algunos casos, como *bullying* -de *bully*: matón, abusón- (Leymann y Zapf, 1996; Zapf, 1999; Brinkmann, 2002; Velásquez, 2002; Sheehan, 2004; Zapf y Einarsen, 2005). Esta última acepción implica el ejercicio de violencia física por lo cual, y dado que en el acoso laboral es un ejercicio de la misma (Hirigoyen, 2000), “... de un modo muy cuidadoso, sofisticado (de no dejar pruebas tangibles)” (Leymann, 1996, p. 167), se prefiere reservar este término para el contexto educativo y los niños y adolescentes (Leymann, 1996; Prados, 2005).

De acuerdo con Luna (2003, citado por Peralta, 2004), “... la palabra acoso presenta la misma raíz que acuso. El término “*accusatio*”, del latín *causam*, remite a las “acusaciones” cuyo papel es central en los comportamientos de *mobbing*” (p. 112). En este sentido, al

acoso laboral se le conoce también como *bossing* -del inglés *boss*: jefe- (Brinkmann, 2002; Vandekerckhove y Commers, 2003), “... cuando la actitud de hostigamiento y persecución es ejercitada por el empresario o por mandos de la empresa bajo la supervisión de éste” (López y Vázquez, 2005, p. 42). Igualmente, el término *ijime*, que significa acoso, surge ante la necesidad de las empresas japonesas de tener trabajadores para labores estandarizadas, ignorando las individualidades, las personalidades diferentes y cualquier crítica hacia el modus operandi de la organización (Hirigoyen, 2001).

De otra parte, cabe mencionar al *whistleblower*, que:

... es aquella persona que trabaja en compañías privadas o públicas y que se atreve a denunciar los despilfarros, abusos fraudes y amenazas a la salud pública que se producen en el seno de las mismas, poniendo así su trabajo y, en ocasiones, su vida en peligro... Una vez que sale a luz su comportamiento comienzan a marginarle, le cambian de puesto, de despacho, le encomiendan “diversos” y “urgentes” trabajos que nunca logra concluir satisfactoriamente, o se le encasilla en una tarea monótona y rutinaria... Nadie se cree que la ÉTICA haya sido la razón fundamental que le ha llevado a hablar (López y Vázquez, 2005, p. 45).

Como se puede ver en la Figura 1, las acepciones por las cuales se le reconoce al *mobbing*, corresponden a otras culturas y a particularidades en la expresión del mismo en cuanto a contexto (*whistleblower*), la persona que lo emite (*bossing*), las conductas físicas implicadas (*bullying*), el acoso moral al que es sometido el maltratado (*harassment*) y el tipo de labor que se le encomienda (*ijime*).

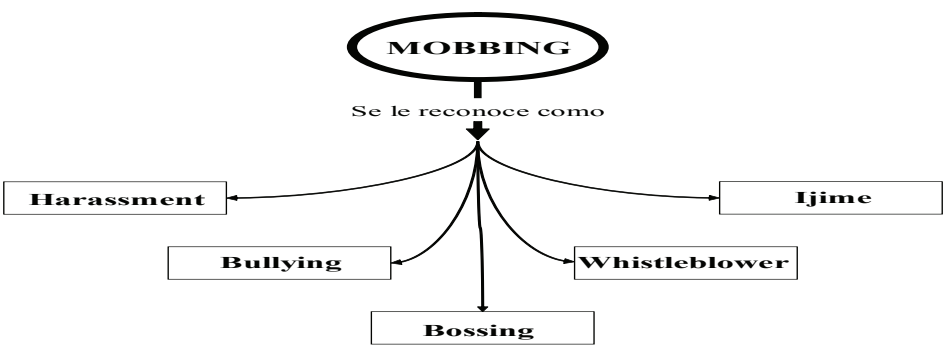


Figura 1. Acepciones mediante las cuales se reconoce el *mobbing*.

Es así que se asume este fenómeno como ejercicio del psicoterror en el ámbito laboral (Leymann, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, 1996; Cortés, 2001; Morán, 2002; Giraldo, 2008b), esto es que la empresa produce un tipo de violencia psicológica, entendiendo la misma como la "... forma de interacción humana en la cual, ... se produce daño a otro, para lograr un determinado objetivo" (Aitken, 2005, p. 51), el *mobbing* entonces por su característico ejercicio de la misma, permite que el trabajo se constituya en "... el último campo de batalla en el que una persona puede matar a otra sin ningún riesgo de llegar a ser procesada ante un tribunal" (Leymann, citado por Piñuel, 2001, port.).

Hay que observar con especial detenimiento varios elementos, basados en las definiciones mencionadas. 1) Que el fenómeno como ejercicio desprovisto de ética, no es promovido solamente por la persona y grupo de personas que lo ejercen, sino también por la organización. 2) Que al ser violencia psicológica de parte de otro individuo, sus aliados y la organización, contra un solo individuo, se anula la capacidad de reacción ante el mismo, provocando sentimientos de culpa por lo cual la víctima se considera origen del mismo. 3) Igualmente, al ser ejercicio de la violencia desde el orden psicológico (psicoterrorismo), el elemento probatorio que exige lo jurídico se dificulta en gran medida, lo que ayuda a preservar el *statu quo*, con una muy baja probabilidad de ser castigado penalmente. 4) Que la frecuencia y persistencia requeridas para juzgar la presencia del mismo, si bien es cierto, permiten diferenciar el funcional e inherente ejercicio de la autoridad en la organización de una situación a todas luces insana, también permite que el deterioro progresivo de la víctima se profundice en tal medida, que una vez diagnosticado (si es que se hace correctamente), los mecanismos resilientes ya han sido totalmente anulados y la intervención conlleva un alto costo económico y de vida humana, siendo muy probable el suicidio de la víctima. Y, 5) que teniendo en cuenta que las organizaciones laborales no existen en abstracto sino que antes, bien, son expresión de la realidad del macrosistema del cual hacen parte y con el cual interactúan, éstas no pueden seguir considerándose ajenas y están en mora de asumir la responsabilidad que les corresponde.

Fases

Según González de Rivera (2005) los efectos de este ataque psicológico van apareciendo progresivamente como respuesta a las características evolutivas de la situación. Esto es que la víctima se transforma y acumula aspectos disfuncionales en la percepción de sí mismo y, en general, en la conducta. En la Figura 2, se presentan las cuatro fases que según, este mismo autor, se configuran en la evolución del *mobbing*.

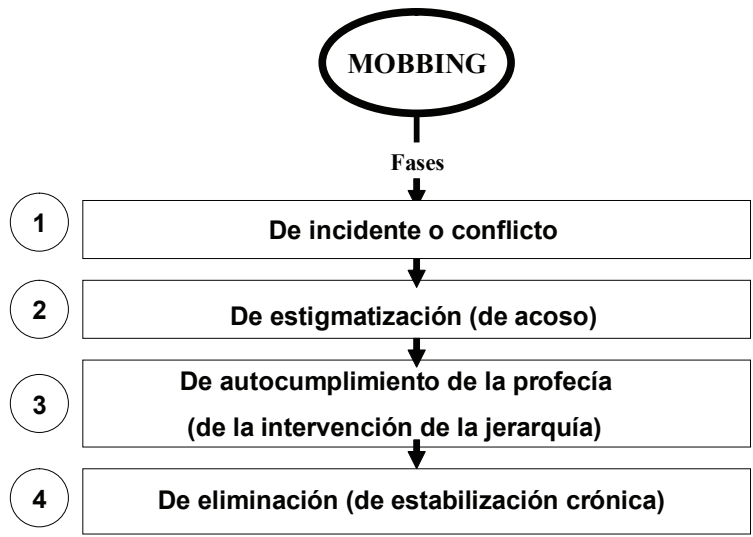


Figura 2. Fases de evolución del *mobbing* según González de Rivera (2005).

A continuación se desarrollan estas fases:

- Fase de incidente o conflicto. En esta fase “... el conflicto se pervierte: el asunto se exagera, se reinventa, se difunde de manera tendenciosa y manipuladora y acaba por utilizarse como excusa para justificar y potenciar el acoso psicológico del trabajador-a” (González de Rivera, 2005, p. 105). Desde esta perspectiva, el *mobbing* “... debe considerarse como un conflicto desproporcionado” (Leymann, 1996, p. 169).

“Todo el mundo experimenta conflictos en la vida laboral diaria” (Macdonald, 2004, p. 11), y: “Toda persona entra en conflicto con otra porque encuentra en ello ventajas psicológicas” (Chalvin y Eyssette, 1992, p. 14), el problema está cuando priman las ventajas perjudiciales sobre las “... ventajas eficaces y útiles para la propia persona y para la organización en la que está encuadrada” (p. 14). No se negocia en el sentido del proceso de ponerse de acuerdo con el otro para resolver la diferencia, o no se apela a un tercero como árbitro o juez o a reglamentos, derecho y justicia, sino que de manera perversa se emprende “... la acción unilateral, que revierte en quién es más fuerte, a ver el otro qué hace. Esta última engendra agresión o violencia y es frecuentemente la solución colombiana a los conflictos y diferencias de intereses” (Ogliastri, 2001, p. vii).

Se debe advertir, de acuerdo con Leymann (1996), que "... la investigación no encuentra diferencias significativas, ni en adultos en el trabajo, ni en el caso análogo infantil" (p. 179). Bjorkqvist, Lagerspetz y Kaukianinen (1992) afirman que las diferencias entre hombres y mujeres están insuficientemente tratadas, la agresividad femenina ha sido ignorada en las investigaciones, ya que las variables han estado orientadas hacia los estándares masculinos. Sin embargo, se puede afirmar que:

El acoso laboral hay que considerarlo como una relación humana patológica en la que hay un hostigador, que representa la personalidad enfermiza, y la víctima que, ante todo, tiene que aprender a defenderse de los ataques y a que estos le afecten lo menos posible (Bosqued, 2005, p. 53).

Infortunadamente: "Con el pretexto de la tolerancia nos volvemos indulgentes... en la vida cotidiana no nos atrevemos a hablar de perversidad" (Hirigoyen, 2000, p. 11). En este sentido, la perversidad se constituye en una palabra cargada de sentidos contradictorios:

La perversión fascina, seduce y da miedo. A veces, envidiamos a los individuos perversos, pues imaginamos que son portadores de una fuerza superior que les permite ser siempre ganadores... En efecto una manera actual de entender la tolerancia consiste en abstenerse de intervenir en las acciones y en las opiniones de otras personas aún cuando estas opiniones o acciones nos parezcan desagradables o incluso moralmente reprensibles... El fin justifica los medios... El contexto sociocultural actual permite que la perversión se desarrolle porque la tolera... Hemos perdido los límites morales... que constituían una especie de código de civismo y que podían hacernos decir: "¡Eso no se hace!" (Hirigoyen, 2000, pp. 13-14).

"Esta primera fase, que puede ser muy corta, no es propiamente *mobbing*" (Leymann, 1996, p. 171). Aquí, el acosado comienza a sentir alejamiento, desconsideración de sus compañeros. No es conciente que ha sido "elegido" como objeto del acoso, y la sensación que tiene es que la razón le asiste lo cual le lleva a defenderse. Así:

podemos hablar de un estado *clínico de autoafirmación*, ya que la persona intenta convencer a los demás de que su actuación ha sido la correcta y de que no se está tratando con objetividad su caso. Se siente incomprendida, sus compañeros empiezan a no querer relacionarse mucho con la víctima, ya que observan que está viviendo una situación conflictiva con la jerarquía, que podría salpicarles. Consecuentemente con ello aparecen aspectos como la inquietud e irritabilidad, una ansiedad moderada y, en

la mayoría de los casos, dificultades para conciliar el sueño debido a la preocupación existente (González de Rivera, 2005, p. 106).

De acuerdo con Piñuel (2004), el *mobbing* se constituye en un nuevo reto para la conflictología. En la psicología social, a pesar de la voluminosa literatura, este fenómeno no ha sido tratado, constituyéndose en un motivo más para que el contexto en el que se desarrolla, como lo expresa Giraldo (2005, 2008a, 2008b), no asuma su responsabilidad social. En este mismo sentido, según Leymann (1996) los investigadores del conflicto, nunca se han detenido en sus efectos sobre la salud de las personas implicadas en el mismo y por ello, las experiencias sobre resolución de conflictos frecuentemente no resultan útiles.

Se tiene, entonces, que las características organizacionales actúan como predictores en la aparición del acoso psicológico (Leymann y Zapf, 1996; Cassitto, 2001; Rossi y D'Andrea, 2001; Patiño, 2003; Sheehan, 2004; Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2005; Zapf y Einarsen, 2005; Topa, Morales y Gallastegui, 2006; Meseguer, Soler y García-Izquierdo, 2007; Topa, Depolo y Morales, 2007) y, desde la lógica financiera que prima en la organización (Chanlat, 2002), se sugiere retomar la lista de indicadores propuesta por Johanson (1987, citado por Leymann, 1996), para calcular los costos económicos de las bajas por enfermedad repetitivas y de larga duración. Johanson desarrolló métodos para distinguir diferentes tipos de costos para la compañía y calcular sus enormes sumas, demostrando que es menos costoso para una empresa ofrecer a estos empleados una rehabilitación profesional cara y reorganizar las condiciones de trabajo. Hay que tener en cuenta que "... las organizaciones interesadas por combatir el acoso están en mejores condiciones a la hora de motivar al personal y conseguir sus objetivos de productividad y satisfacción con el trabajo" (Aramburu-Zabala, 2002, p. 337). Prolongados conflictos de esta índole disparan dinámicas negativas, que empeoran las condiciones psicológicas de trabajo, los costos de producción se elevan, hay mayor rotación de personal y baja motivación laboral, entre otras (Leymann, 1996; Cortés 2001; Sheehan, 2004; Giraldo, 2005).

- Fase de estigmatización. También llamada fase de acoso, ya que "... se desarrolla mediante comportamientos repetidos... (y se trata)... de ser sometido diariamente a ellos durante un largo periodo de tiempo y con propósitos hostiles..." (Piñuel, 2001, p. 67).

Comienza con una etapa inicial de desconcierto, cuya sintomatología se caracteriza por ansiedad elevada, irritabilidad, alteraciones del sueño y pérdida de seguridad y confianza en sí mismo. Esta etapa se transforma progresivamente en la etapa de destrucción psicológica y de contagio. De destrucción porque, de acuerdo con González de Rivera (2005) a la víctima se le ignora, critica, calumnia, es objeto de burlas, no se le deja expresar, se invalida su

trabajo y como persona, se desacredita su rendimiento, se le sobrecarga con trabajos nuevos, se le designa en lugares insalubres de trabajo, se le boicotea su posición en la línea jerárquica y se le proporciona información confusa o contradictoria con vista a que cometa errores, entre otros. En este sentido, se debe advertir que de acuerdo con Leymann (1992 y 1993, citado por Leymann, 1996) se reconocen 45 conductas hostiles, apreciándose diferencias culturales —por países y contextos ocupacionales—, apareciendo conductas diferentes y algunas de las descritas no aparecen (Niedl, 1995, citado por Leymann, 1996). Asimismo, Fidalgo y Piñuel (2004), refiriéndose a la “Escala Cisneros” como herramienta de valoración del *mobbing*, hablan de la necesidad de considerarlo desde,

... una estructura bidimensional que permite ordenar sus ítems a lo largo de dos dimensiones (Ámbito de la conducta de acoso y Tipo de conducta de acoso), y que presenta relaciones teóricamente esperables con escalas que miden autoestima, burnout, depresión, abandono profesional y estrés postraumático (p. 615).

Aquí se presentan, de acuerdo con Bosqued (2005) los cooperadores necesarios en el aniquilamiento del acosado, ya que, aprovechando la situación para beneficio propio (v. gr. ascensos, traslados, etc.), estos,

... recurrirán a la traición, falsos testimonios, magnificación perversa de hechos, trampas, etc. a partir incluso de los propios argumentos que esgrima la víctima para defenderse que serán devueltos en su contra. Todas estas acciones y algunas más tienen como finalidad dejar constancia de la ineficacia de la víctima y de ser una persona indeseable, que sólo merece la expulsión y el desprecio de los demás (González de Rivera, 2005, p. 109).

De acuerdo con González de Rivera (2005) la víctima cae en un estadio clínico depresivo que se caracteriza por la pérdida de confianza en sí mismo, disminuye drásticamente la autoestima, piensa que todo es culpa suya, su eficacia y concentración disminuye, está desmotivado, se siente distante y raro en su trabajo, con la familia y con los amigos, continúan las alteraciones del sueño, aparecen alteraciones en la alimentación, es muy probable que se refugie en conductas adictivas (alcohol, tabaco, etc.) y, obviamente, tiene dudas sobre su identidad (v.gr. “¿sirvo para algo?”). El,

Instaurarse en el victimismo, conlleva a no esforzarse en mejorar la situación, dolerse de ella, apiadarse de sí mismo pero sin avanzar en la resolución de las propias heridas; en estos casos el afectado no asume su responsabilidad en el propio restablecimiento (Carbellido y Oliver, 2004, p. 3).

- Fase de autocumplimiento de la profecía. Los ámbitos laboral, familiar y social son, todos, focos de conflicto. El acosado empieza a ser molesto para todo el mundo. Es muy notorio su deterioro físico, psicológico y laboral. Ahora que el acoso se ha instaurado en su vida, los más cercanos se sentirán miserables porque no le han apoyado como es debido, ya que,

... merece destacarse que esta situación afecta también considerablemente a las personas que sin ser las víctimas del mismo, observan episodios de acoso en su lugar de trabajo. De hecho, se ha hallado que ser testigo de acoso es un predictor muy significativo del estrés general y de las reacciones al mismo (Barón, Munduate y Blanco, 2003, p. 71).

De otra parte, refiriéndose a los que no se sienten incómodos y toman más distancia:

Hay que saber que los perversos son directamente peligrosos para sus víctimas, pero también indirectamente peligrosos para su círculo de relaciones, pues conducen a la gente a perder sus puntos de referencia y a creer que es posible acceder a un modo de pensamiento más libre a costa de los demás (Hirigoyen, 2000, p. 15).

Ahora bien,

... a quienes tienen la capacidad de captar tal esquizofrenia, y denunciarla, se les llama paranoicos. En realidad, la paranoia no existe, es un prototípico invento esquizoide. Lastima que los paranoicos estén tan desunidos, y los esquizoides tan armonizados por la mano invisible que les proporciona garbanceros incentivos (Fuertes y Alonso, 2002, p. 5).

De acuerdo con González de Rivera (2005) esta fase también se denomina "... de la intervención de la jerarquía" (p. 110), ya que aparece la administración que quiere "resolver" el problema; sin embargo, todo lo que ésta haga permite reafirmar la profecía: se confirma la ineptitud, apareciendo una persona indeseable y mentalmente desequilibrada. Se trata de una: "Resolución tendiente a desembarazarse del supuesto origen del conflicto a través de una mayor culpabilización y sufrimiento del afectado" (Secretaría de Acción Sindical de la Federación de Industrias Afines -FIA UGT- en Almería, 2002, p. 2). La empresa "... sin tener un conocimiento exhaustivo del caso debido a su nula o escasa investigación,... viene a sumarse al entorno que acosa activa o pasivamente a la víctima" (Luna, 2003, p. 29). Es muy probable, que el acosado intente infructuosamente cambiar de trabajo y tenga largas incapacidades debido al "estrés". Hay total incomunicación.

Cabe anotar, que el *mobbing* no es un problema sólo de la víctima, sino que es un síntoma de la organización (Vargas, s.f.; Niedl, 1996; Resch y Schubinski, 1996; Zapf, Knorz y Kulla, 1996; Zapf, 1999; Cassitto, 2001; Vandekerckhove y Commers, 2003; Piñuel, 2004) y

a pesar de que “... causa enormes sufrimientos a las personas que lo padecen y merma la capacidad potencial de las organizaciones en que se produce” (Piñuel, 2004, p. 13), la empresa hace racionalizaciones que pretenden ocultar y negar el problema (Piñuel, 2001), lo que se conoce como el caso “O” en la percepción del conflicto (Campos, Jiménez y Mollá, 2006). Así, el hostigador aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular, para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas (Piñuel, 2001; Fidalgo y Piñuel, 2004).

• Fase de eliminación. Según González de Rivera (2005): “Desde el punto de vista clínico estamos ante un *Estadio* de estabilización crónica” (p. 112). Si la víctima busca ayuda especializada, posee una alta probabilidad de tener un concepto incorrecto (Leymann, 1996; Cassitto, 2001; Piñuel, 2001; Rossi y D’Andrea, 2001). Es frecuente que se le diagnostique:

- estrés (debido al estrés postraumático que suelen presentar);
- depresión (debido a la distimia generada por el acoso);
- burn-out (debido al estrés, la distimia producida...);
- personalidad paranoide (debido a la hipervigilancia);
- maniaco-depresión o ciclotimia (debido a los altibajos que las agresiones producen en el estado de ánimo);
- desajuste de personalidad (...);
- neurosis;
- trastornos por ansiedad generalizada;
- ataques de pánico (Piñuel, 2001, p. 68).

Lo mencionado, es una forma en que se “... ignora el problema de la víctima y la considera como una cómplice masoquista” (Hirigoyen, 2000, p. 15). Este problema puede desencadenar decisiones que afectan de forma contundente el desempeño y, por consiguiente, la estabilidad misma del vínculo laboral:

Por regla general, los casos avanzados de acoso laboral terminan con un despido. O bien, la víctima se despide voluntariamente de la empresa porque ya no tiene más fuerzas,

o bien el empresario encuentra algún pretexto para despedir a esta “persona molesta” (Ausfelder, 2002, p. 39).

En este punto, Leymann (citado por Blanco, 2001) sugiere que lo mejor es cambiar de empresa, ya que: “Estas derrotas vuelven a colocar al trabajador bajo una enorme presión psíquica. Se siente perdido y piensa en el suicidio... Según los cálculos, cerca del 20% de los suicidios se basan en el acoso laboral” (Ausfelder, 2002, p. 39). Respecto a este dato véase que coincide con lo expresado por González de Rivera (2005) y el Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud, de la Organización Mundial de la Salud – OMS (2002, citado por Scialpi, 2003).

Las fases de desarrollo descritas son básicamente las mismas que las expuestas por autores como Barón, Munduate y Blanco (2003); Oquendo (2004); Peralta (2004) y la Oficina Técnica de Prevención de Riesgos Laborales de Unión General de Trabajadores en Castilla, La Mancha (s.f.), entre otros.

Dado el acento que se hace en el contexto laboral, se pueden plantear una serie de cuestionamientos acerca del quehacer del psicólogo en la organización: ¿el psicólogo conoce del fenómeno (sus características, diagnóstico, intervención, prevención)?, ¿qué papel asume el psicólogo ante el acoso laboral en la empresa?, ¿acaso lo legitima, asumiendo la posición más común y facilista para todas las partes (excepto para el acosado)?, ¿el psicólogo ha asumido un papel crítico y de investigación, o simplemente se limita a realizar unas funciones perdiéndose en la cotidianeidad y en el rol de otras disciplinas?, y por último, ¿el psicólogo incorpora en los modelos de selección y formación, procesos aquí implicados como los valores, la ética, la comunicación y la resolución de conflictos? Todo esto establece nuevos retos en el quehacer del psicólogo organizacional y del trabajo, donde es necesario que se cierre la brecha entre la productividad y lo financiero versus la gestión del talento humano, ya que de acuerdo con Chanlat (2002), hasta ahora la racionalización de las prácticas administrativas deja mucho que desear en todos los niveles: eficacia, eficiencia, ética y responsabilidad social.

Ahora bien, resaltando que el fenómeno tiene características culturales, conductuales y de negocios particulares, se propone investigar acerca de:

- El concepto de *mobbing* asumido y predominante en la literatura (sea científica – bibliometría, o no – infometría), disciplinas, enfoques, y dimensiones implicadas en la práctica y el marco legal: esto ayudaría a establecer unos mínimos como punto de partida, tan necesarios en la comprensión del fenómeno y a entablar un diálogo inter y transdisciplinar.

- La evolución y el transcurrir del *mobbing*: su ruta permitiría comprender los factores predictores y que le alimentan.
- Los perfiles del maltratador, sus confederados, el maltratado y la empresa: esto contribuiría a alinear los procesos implicados en la gestión del talento humano (selección, evaluación, formación, etc.) contribuyendo en la realización estratégica de la empresa y una mejor calidad de vida laboral, atendiendo oportunamente y de manera preventiva los requerimientos que de allí se generan.
- Los instrumentos de valoración del *mobbing*: ya que los que se usan actualmente son bastante cuestionables, en todo sentido (validez, confiabilidad, adaptación, objeto, etc.).
- La preparación necesaria de los profesionales implicados en la gestión del talento humano: esto proveería el insumo necesario para que se incorpore en los modelos de formación de las empresas y las instituciones de educación superior, dando respuesta a esta sentida necesidad.
- Algunos otros estudios empíricos de gran interés para poblaciones específicas y temáticas de actualidad, como: *mobbing* y mujer, acoso laboral y sectores productivos, *mobbing* y ética, *mobbing* y expresiones de violencia en las organizaciones, entre otros.

En la Figura 3, se observa de manera gráfica y sucinta, el complejo reto que implica incursionar en la investigación del *mobbing* desde la psicología.

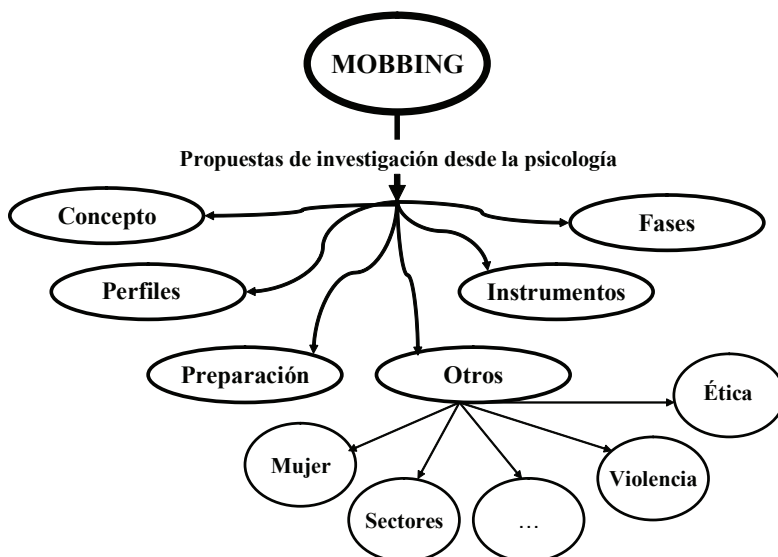


Figura 3. Propuestas de investigación en *mobbing* desde la psicología.

Acorde con lo mencionado, a continuación se trata el fenómeno de la violencia en Colombia como un elemento de atención prioritario, en el cual la empresa juega un papel primordial. Se evidencia que el contexto social en el que están inmersas las organizaciones laborales en Colombia, se relaciona y moldea mutuamente y en gran medida. Así, el fenómeno del *mobbing*, si bien es cierto, existe en todos los países del mundo, en Colombia adquiere unas dimensiones altamente preocupantes y es una expresión de esta violencia que entra a hacer parte de la cultura organizacional, por lo cual, se requieren respuestas urgentes y adecuadas, desde la empresa y la disciplina. No se puede seguir viendo al contexto laboral como simple víctima de la situación de violencia en Colombia, se redefine como un actor más que contribuye a su escalada.

Acoso laboral y violencia en Colombia

Abordar el tema de la violencia en Colombia reviste una gran dificultad por su complejidad desde lo conceptual, lo semántico, lo disciplinar, los riesgos que implica, la arbitrariedad de lo institucional, lo arraigado del fenómeno en lo cultural y económico, la variedad geográfica y regional, y lo endémico e impactante de ésta. Sin embargo, de esta complejidad surgen unos elementos que permiten una aproximación a la misma, emergiendo el fenómeno del *mobbing* como el hilo conductor entre lo social (macro) y lo organizacional laboral (micro). En el presente, el *mobbing* se constituye en el pretexto por excelencia que permite hacer la lectura de la violencia en Colombia y que increpa a la empresa a salir del victimismo frente a la misma, asumiendo un papel activo y responsable que le reditúa beneficios económicos, de productividad y de calidad de vida para todas las partes interesadas.

Así, teniendo en cuenta que Colombia, desde el siglo pasado, vive en un estado de convulsión permanente (Pavón, 2004), a todos, éste les niega la opción de crecer con seguridad, confianza y esperanza, pues la violencia autorreferente y generalizada impone formas de relación basadas en el miedo, hostilidad, venganza y odio (Bello y Ruíz, 2002).

Reafirmando lo mencionado, de acuerdo con Rodríguez (2000), en la sociedad colombiana existen una serie de problemas críticos siendo la violencia la prioridad: “Históricamente Colombia ha vivido un clima de violencia que atropella desde la forma de pensamiento más abstracta hasta las formas de vida más simples, lo que ha dejado una semilla fecunda de dolor, venganza, impotencia, incapacidad y frustración” (Rodríguez, 2000, p. 545). La violencia, entonces, afecta no sólo a la sociedad “... sino al proyecto de hombre que en su subjetividad ha sido sembrado en sus miembros” (Rodríguez, 2000, p. 541).

Así, es curioso que en Colombia, donde se vive una violencia endémica, indiscriminada y compleja (que además se considera sobrediagnosticada), la organización laboral siendo el principal trasmisor de valores de la contemporaneidad (Hammonds, 2004), no se toma como actor en la perpetuación de los surcos interaccionales disfuncionales y de escalada que agobia al país. Hay que entender que esta crisis no es coyuntural, ni de modelo económico: “Las causas de la crisis hay que buscarlas en la estructura, en la médula de la sociedad colombiana, y en sus instituciones...” (Silva-Colmenares, 2001, p. 21). Actualmente, en la violencia en Colombia, “... todos —desde la familia hasta el Estado— han sido actores activos” (Rodríguez, 2000, p. 546).

... en Colombia..., la paradoja de la violencia adquiere características de síntoma y su perversa naturaleza acumulativa es velada y oculta, entonces los individuos se ven atrapados en sus mecanismos y socializados a través del miedo. De esta forma, la violencia debería ser vista como una estructura social más que como un grupo de eventos violentos aislados (Rebolledo, 2000, p. 279).

Todo lo mencionado, confluye en que: “Existe baja capacidad en la sociedad colombiana para crear, construir, desarrollar y utilizar mecanismos adecuados que regulen y controlen los conflictos de los diferentes individuos, grupos y sectores que la conforman” (Rodríguez, 2000, p. 539). Ante esta baja capacidad en la resolución de conflictos, existe una paradoja frente al sentido de lo esencial de la vida y la sobrevivencia de lo cotidiano. De este modo:

se puede afirmar que se ha generalizado la solución privada y violenta de los conflictos; sin importar el impacto sobre los grupos culturales, se destruyen sus creencias, sus ilusiones, su deseo de vida, su capacidad de pensar en cosas diferentes de la violencia, cómo encararla o cómo evitarla. Se deja de pensar en lo esencial de la vida para pensar en lo inmediato, en cómo sobrevivir (Rodríguez, 2000, p. 549).

Con este panorama, las consecuencias de los conflictos no se pueden pensar solamente en términos de la violencia en sí misma; es preciso pensar en todas las repercusiones que se pueden dar en los campos de la salud pública y la salud mental de la sociedad en general:

Durante las próximas dos décadas asistiremos a cambios drásticos en las necesidades de la humanidad en el campo de la salud. ...las enfermedades no transmisibles, como la depresión y las enfermedades del corazón, sustituirán rápidamente a los enemigos tradicionales, como enfermedades infecciosas y malnutrición... Las enfermedades psiquiátricas, cuya importancia ha sido desconocida hasta el momento, emergen como un componente fundamental de la carga global de la enfermedad, tanto en términos

de discapacidad funcional como de muerte temprana. Se consideran que pasarán de un 10,5% del total de la carga global de enfermedad, en 1990, al 15%, en el 2020 (Posada, Rodríguez y Cárdenas, 2005, p. 83).

En este mismo sentido, la Organización Mundial de la Salud - OMS (2002, citada por Scialpi, 2003 y por Pueyo, en Hilterman y Pueyo, 2005) ha declarado que la violencia merece atención prioritaria en salud pública. “Este señalamiento... subraya la necesidad de profundizar en el conocimiento y la comprensión de la compleja trama de factores políticos, socioeconómicos, psicosociales y culturales que se asocian con la violencia y resalta la urgencia de fundamentar un enfoque integrado de prevención” (Scialpi, 2003, p. 177).

Específicamente, con respecto al fenómeno del *mobbing* Colombia, de acuerdo con el estudio realizado por el Ministerio de la Protección Social y la Universidad de Antioquia (2004), en relación con la violencia en el trabajo en empresas de los sectores de salud, finanzas, vigilancia privada y transporte, en las principales ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali), se encontró que el acoso laboral “... es el que está afectando en mayor medida la calidad del ambiente de trabajo, la salud y vida de los trabajadores en todos los sectores... es un fenómeno social importante (19,8% para Colombia)” (p. 41). Consistente con ello, según una encuesta realizada el 19 de agosto de 2004 a 700 personas, en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, se encontró que el 20,9% de los encuestados manifestó haber sufrido algún tipo de acoso en su entorno laboral (Ramírez, 2004, p. 1-4), siendo un fenómeno que apenas si causa escozor en lo que parece “... una práctica cada vez más frecuente entre jefes y empleados” (Ramírez, 2004, p. 1-4).

De igual manera, en relación con el contexto laboral colombiano la Revista *Semana* (2004) afirma que el *mobbing* es:

Una epidemia silenciosa que ocurre en innumerables empresas donde ocasiona un clima de desmotivación y miedo y muchas veces termina en enfermedad. Se calcula que una de cada 30 personas encaja en la personalidad del maltratador laboral y que uno de cada seis empleados es víctima de este tipo de abusos... es más frecuente que el acoso sexual, pero pasa más inadvertido, en parte porque las víctimas de este maltrato no saben que están siendo abusadas (p. 74).

Ahora bien,

... las diversas formas de maltrato, abuso de poder psicológico, en los ambientes laborales, no constituyen un nuevo tema, incluso han conformado una constante en

la historia del trabajo asalariado. Lo nuevo lo que impacta y rescata la relevancia del problema es el efecto negativo que generan en una sociedad estructurada en torno al empleo formal y a la defensa y promoción de las relaciones y la convivencia humana en el marco del respeto y la aplicación de los Derechos Humanos (Sindicato de Trabajadores de la Universidad Incca, 2005, p. 23-24).

Así, entendiendo "... que el problema puede ser mayor de lo que se informa" (Ministerio de la Protección Social y Universidad de Antioquia, 2004, p. 41) y que en Colombia el acoso laboral duplica en prevalencia a Europa (Ministerio de la Protección Social y Universidad de Antioquia, 2004; *El Tiempo*, 2005), es posible afirmar que el fenómeno se ha convertido en una problemática devastadora, que requiere la atención psicosocial urgente, ya que las consecuencias se reflejan negativamente en todos los ámbitos (personal, familiar, laboral y social) del ser humano, deteriorando su calidad de vida y la productividad de la organización.

Con todo, se acude a la responsabilidad social de la psicología y de las empresas, teniendo en cuenta que ésta: "Hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, ... que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos" (Universidad Antonio de Nebrija, 2006, párr. 2.). Este compromiso social, incluye y supera a su vez, ampliamente los aspectos legales:

En virtud de ello, la conceptualización, medición y análisis de las conductas violentas en diferentes contextos y la comprensión de sus causas y factores asociados desde el punto de vista poblacional se establecen como tareas urgentes encaminadas a orientar las acciones de salud pública en lo referente a la prevención de la violencia y la atención a las víctimas y agresores (Scialpi, 2003, p. 176-177).

En este sentido, se puede observar en la Figura 4 el entramado de actores implicados y el papel de la psicología en cada uno de ellos. Esto es que se acepta la valía de lo jurídico pero no se reconoce suficiente y, antes bien, se puede tornar contraproducente de no complementarse desde lo psicosocial.

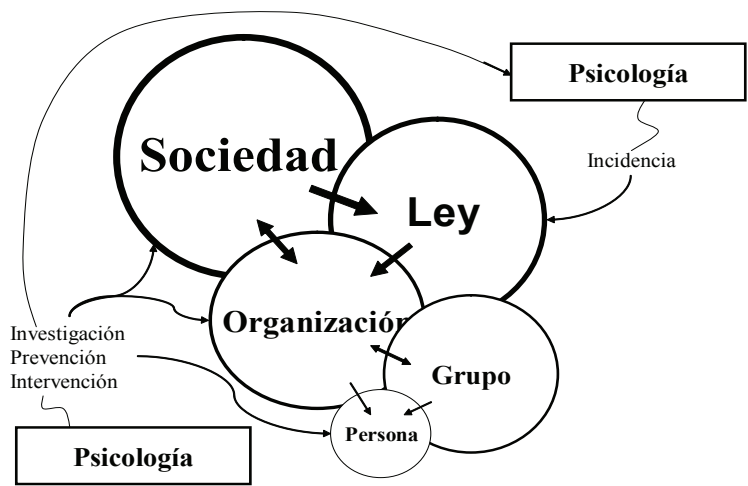


Figura 4. Papel de la psicología con los actores implicados en el *mobbing*.

Sea entonces la oportunidad para hacer una aproximación al impacto de la Ley de Acoso Laboral, “por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” (Ley 1010 – enero 23 de 2006), que si bien es cierto pretende el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por sí misma no es suficiente. Se muestra que de no complementarse con medidas de carácter psicosocial, por las características mismas del *mobbing*, puede terminar legitimando el ejercicio de la violencia en la organización y, como tanta ley en Colombia, termina siendo burlada proveyendo paradójicamente impunidad en el control social y jurídico del fenómeno.

Ley de Acoso Laboral (Ley 1010 - enero 23 de 2006)

Esta Ley, acorde con lo mencionado, es insuficiente y hasta peligrosa, pues dadas las características del *mobbing*, paradójicamente podría servir para legitimar la violencia en la organización sino se complementa con medidas de carácter psicosocial, producto de procesos investigativos rigurosos en el contexto colombiano y de la acción responsable de la academia y el sector empresarial. Así, aunque la intencionalidad es encomiable, ya que de acuerdo

con Sánchez (2007), viceministro de Relaciones Laborales, encargado de las funciones del Despacho del Ministro de la Protección Social:

La Ley conduce al país al mejoramiento de las relaciones laborales de una forma más civilizada. Su aplicación mejorará la productividad y competitividad de las empresas. No olvidemos que un mal ambiente en el lugar de trabajo afecta en gran medida la actitud y el desempeño de los trabajadores (párr. 4).

En una especie de profecía autocumplidora, Duque (2006) expresa: "... estamos a la espera de que los propósitos del legislador no resulten empleados en dirección contraria o con otros fines diferentes a los efectos que busca suprimir" (Duque, 2006, p. 357). De hecho, en cifras del Ministerio de la Protección Social (2007): "A 31 de diciembre de 2006, las Direcciones Territoriales... recibieron... 369 querellas por acoso laboral, interpuestas por los trabajadores de los distintos sectores económicos" (párr. 2). De los 32 departamentos, en 12 no hubo queja alguna. Y aunque:

Dentro de un periodo de tres meses siguientes a la publicación de la Ley 1010 de enero 23 de 2006, todo empleador *debía* someter a revisión por parte del Inspector de Trabajo de la jurisdicción, el texto que contiene el capítulo relacionado con los mecanismos de prevención del acoso laboral y el procedimiento interno para su solución (Ley 1010 - enero 23 de 2006, Artículo 9, Parágrafo 1).

Sólo "7.179 empresas solicitaron aprobación del capítulo sobre acoso laboral y 5.864 reglamentos con adendo" (Ministerio de la Protección Social, 2007, párr. 1). Éste es un número muy bajo, si se tiene en cuenta que sólo en Bogotá (capital de Colombia y centro empresarial del país ya que allí se localizan el 27% de las empresas), hay matriculadas 227.872 empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007).

Si bien el marco legal es necesario (Velásquez, 2002; Pérez, 2004; Sánchez, 2007), éste no es suficiente. El acoso laboral es considerado el "crimen perfecto" ya que no deja huella y al trabajador le da miedo denunciar, porque se puede quedar sin trabajo o puede sufrir represalias: "Hay gente que incluso presenta quejas anónimas" (Valero, citado en Periódico *Hoy*, 2007, p. 4). Así, se insiste que de no complementarse con medidas de carácter psicosocial (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2004; Giraldo, 2005 y 2006), y asumirse de manera unidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar con procesos investigativos rigurosos, esta Ley promovería la escalada de violencia propia del *mobbing* y es un elemento más (en este caso desde la empresa) en la perpetuación de la cultura de la violencia en Colombia. Se resalta la

necesidad del trabajo psicosocial, ya que éste “... hace referencia a la identidad, la autonomía, la dignidad, la cultura, la comunidad, la vida” (Castaño, 1998, p. 16). Se trata de:

... encontrar el punto de convergencia entre el trabajo psicosocial y la política, una política y un trabajo psicosocial por y para el ser humano, en cuyo centro se encuentran los diferentes paradigmas de dignidad y de libertad tanto individuales como colectivos, e irremediamente nos conducen a la concreción moderna de estos paradigmas, concreción que se ha encontrado en los derechos humanos. Unos derechos humanos fundamentados en la dignidad, cuyos rasgos esenciales serían su universalidad (característica de todo ser humano), su inviolabilidad (porque cada ser humano tiene una dignidad intrínseca), su inalienabilidad (no pueden ser renunciables por el titular de los mismos) y su imprescriptibilidad (no caducan) (Castaño, 1998, p. 15).

Se insiste, de común acuerdo con Velásquez (2002), que el problema no es solamente de legislación. Y aunque, “... en estos últimos años asistimos a un florecimiento del tema propiciado por los medios de comunicación social y por el creciente interés y sensibilización social hacia todas las formas de violencia –física y psíquica–...” (Serrano, 2005, p. 15-16), en Colombia no se cuenta con especialistas en número y formación en este tema y además se ha asumido de manera muy tímida y dispersa por parte de las disciplinas implicadas (Giraldo, 2005). Como si esto fuera poco, es Colombia un consumidor de teorías, instrumentos y de los resultados de la producción investigativa de otros países, asumiendo enfoques no adecuados (Giraldo, 2006) y, además, los medios de comunicación lo tratan de manera sensacionalista alimentando la pathofagia que en gran medida caracteriza a la sociedad (Giraldo, 2008a). Todo ello, contribuye a que las organizaciones reafirmen su posición de no considerarse parte del problema, sino simples víctimas que en muy pocas ocasiones actúan de manera ética y responsable (Giraldo 2005, 2006, 2008a y 2008b).

Con todo, si bien es cierto:

Las personas adquieren la capacidad de enfrentarse a la vida y sus traumas habituales a través del desarrollo de mecanismos de defensa, que buscan proteger las funciones vitales corporales y el equilibrio emocional. Tales mecanismos preparan al individuo a reaccionar con actitudes de enfrentamiento o de huida y para desarrollar la *resiliencia*, definida como la capacidad de resurgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y volver a acceder a una vida significativa y productiva. Este mecanismo no es eficaz cuando enfrentamos situaciones de estrés que superan la capacidad de resiliencia, y entonces hablamos de situaciones de crisis, en las cuales se rompe el equilibrio y el proceso reactivo adquiere características traumáticas que conducen a alteraciones en la conducta

cotidiana de la persona y, eventualmente, a reacciones psicopatológicas de mayor o menor duración y gravedad y, en algunos casos, con secuelas permanentes (Aitken, 2005, p. 53).

Así, en Colombia el ecosistema social no favorece y promueve los buenos tratos ya que no hay una buena interacción entre los diversos sistemas que deberían nutrir, proteger, socializar y educar (Bronfenbrenner, 2002). Estos sistemas, incluyen de acuerdo con Barudy (2005) el ontosistema (características propias del individuo), el microsistema (que corresponde a la familia y la organización laboral), el ecosistema (comunidad) y el macrosistema (constituido por la cultura y el sistema político).

En todos ellos (ontosistema, microsistema, ecosistema y macrosistema), le cabe gran responsabilidad a la empresa, por tanto lo ideal es que:

Los programas de prevención y afrontamiento del acoso laboral (tengan) como objetivo el logro de un entorno libre de estrés para todos los empleados. En general, *deben* estar orientados hacia el futuro y *ser* proactivos más que reactivos. Eso significa que su meta final es la creación de condiciones que permitan mejorar la calidad de vida a corto y largo plazo... Las investigaciones sobre el tema permiten concluir que las organizaciones interesadas por combatir el acoso están en mejores condiciones a la hora de motivar al personal y conseguir sus objetivos de productividad y satisfacción con el trabajo (Aramburu-Zabala, 2002, p. 337).

Además, en Colombia, es necesario comenzar,

... esta nueva etapa con un trabajo orientado a apropiarnos de los fundamentos y alcances de la Ley 1010 de 2006, Ley de Acoso Laboral, dada la trascendencia que en perspectiva ética tiene esa norma, cuyo principal objetivo es propiciar condiciones de pleno respeto y garantía de derechos entre los miembros de cualquier organización laboral (Maya, 2006, p. 354).

Conclusión

Lo tratado en el presente capítulo, evidencia desde el *mobbing* y la violencia en Colombia que éste es “un país en desarrollo que se encuentra todavía en un nivel muy básico de modernización socioempresarial... ya que aún la mayoría opera bajo la inadecuación de máxima producción a mínimos costos en todos los factores, incluyendo el humano” (Enciso y Perilla, 2004, p. 6), por ende es perentorio asumir, en el contexto de manera responsable,

esta temática tan poco conocida "... que está afectando en mayor medida la calidad del ambiente de trabajo, la salud y vida de los trabajadores de todos los sectores" (Ministerio de la Protección Social y Universidad de Antioquia, 2004, p. 41). Así la Psicología organizacional "... se interesa en la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral" (Muchinsky, 2007, p. 3),

... hace referencia al estudio del comportamiento de los individuos y los grupos en ambientes organizacionales... Está orientada a propiciar las condiciones que permiten al individuo y los grupos lograr sinergia, autonomía, autocontrol, creatividad y poder de decisión, en la búsqueda de los resultados derivados del esfuerzo individual y colectivo y así crear el clima propicio para asumir el compromiso de ejecutar un trabajo de calidad, en un contexto de crecimiento y desarrollo personal, que conduzca a una mayor calidad de vida (Castañeda y Enciso, 2004, p. 3).

Se reconocen los aportes particulares que han realizado el Ministerio de la Protección Social y la Universidad de Antioquia, la Universidad Incca de Colombia, la Universidad de la Sabana, la Universidad de los Andes, la Universidad Santo Tomás y la Iberoamericana Institución Universitaria. La "Red de investigadores en Psicología organizacional y del trabajo", cuyos miembros son los mismos de la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (Ascofapsi), apenas comienza a integrar estos aportes y genera diálogo e investigación desde la disciplina de la psicología, porque el asumir responsablemente el fenómeno del *mobbing*, contribuye al desarrollo social y de la disciplina "... y anuncia los fuertes cambios y retos que se deben asumir para la labor del psicólogo en el campo de las organizaciones y el trabajo" (Giraldo, 2005, p. 213). Se trata de procurar una mejor calidad de vida, entendida esta como "... un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona" (Ardila, 2003, p. 163), a través del desarrollo ya que éste incluye "... la comprensión mutua y el compromiso recíproco..." (Lo Biondo, 2002, p. 409).

Referencias

- Aitken, M. C. (2005). Protección de la salud mental de la población afectada por la violencia política. En Sánchez, G. & Gómez, C. (Comp.). *Una puerta hacia la paz. Primer foro sobre paz y salud mental en Colombia* (pp. 51-60). Bogotá, D. C., Colombia: Academia Nacional de Medicina de Colombia.
- Aramburu-Zabala, L. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 20 (2), 337-350.

- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35 (2), 161-164.
- Ausfelder, T. (2002). *Mobbing, el acoso moral en el trabajo: prevención, síntomas y soluciones*. Barcelona, España: Océano.
- Barón, M., Munduate, L. & Blanco, M. J. (2003). La espiral del *mobbing*. *Papeles del Psicólogo*, 23 (84), 71-82.
- Barudy, J. (2005). La ecología social de los buenos tratos infantiles. En Barudy, J. & Dantagnan, M. *Los buenos tratos a la infancia* (pp. 43-52). Barcelona, España: Gedisa.
- Bello, M. N. & Ruíz, S. (2002). *Conflicto armado, niñez y juventud. Una perspectiva psicosocial*. Bogotá, D. C., Colombia: Universidad Nacional de Colombia - Corporación Avre - Fundación Dos Mundos.
- Bjorkqvist, K., Lagerspetz, K. M. G. & Kaukianinen, A. (1992). Do girls manipulate and boys fight? Developmental trends in regard to direct and indirect aggression. *Aggressive Behavior*, 18, 117-127.
- Blanco, C. (2001). La lenta y silenciosa alternativa del despido. *El País*, 13 de abril. Extraído el 17 de septiembre de 2006 de <http://www.mobbing.nu>.
- Bosqued, M. (2005). *¿Que no te pese el trabajo! Cómo combatir el estrés y la ansiedad en el ámbito laboral: mobbing, estar quemado, tecnoestrés...* Barcelona, España: Gestión 2000.
- Brinkmann, R. D. (2002). *Mobbing, bullying, bossing. Treibjagd am Arbeitsplatz*. Heidelberg, Alemania: Sauer.
- Bronfenbrenner, U. (2002). *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona, España: Paidós.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). Comportamiento empresarial de Bogotá, 2006. *Observatorio Económico de Bogotá*, 25 (versión electrónica). Bogotá, D. C., Colombia: autor. Extraído el 16 de mayo de 2008 de http://camara.ccb.org.co/documentos/611_2007_5_3_9_34_18_Economico_25.pdf.
- Campos, F. J., Jiménez, M. del C. & Mollá, R. M. (2006). El problema '0' en la resolución de conflictos. La no percepción, el no reconocimiento o la no aceptación del conflicto. *Polis*, 5 (15). Santiago, Chile: Universidad Bolivariana. Extraído el 14 de mayo de 2008 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30551502>.
- Carbellido, S. & Oliver, A. (2004). *El mobbing: una visión desde la prevención de riesgos*. Extraído el 22 de septiembre de 2005 de <http://www.acosomoral.org/empr14.htm>.

- Cassitto, M. G. (2001). *Mobbing* in the workplace: new aspects of an old phenomenon. *Medicina del Lavoro*, 92 (1), 12-24. Extraído el 13 de mayo de 2008 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11367823>.
- Castañeda, D. I. & Enciso, E. (2004). Editorial. *Acta Colombiana de Psicología. Psicología organizacional*, 11, 3-4. Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología.
- Castaño, B. L. (1998). El trabajo psicosocial: reflejo de posiciones éticas y políticas. En Castaño, B. L., Jaramillo, L. E. & Summerfield, D. *Violencia política y trabajo psicosocial* (pp. 14-54). Bogotá, D. C., Colombia: Corporación Avre.
- Chalvin, D. & Eyssette, F. (1992). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Barcelona, España: Deusto.
- Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Cortés, J. A. (2001). Violencia en el puesto de trabajo: *mobbing*. *Información Psicológica*, 75, 48-52. Extraído el 13 de mayo de 2008 de <http://psicodoc.copmadrid.org/psicodoc.htm>.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México, D. F., México: Thomson.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá, D. C., Colombia: McGraw Hill.
- Duque, O. (2006). La ley de acoso laboral en el empleo público. *Procurando*, 45, 356-357.
- El Tiempo*. (2005). ¿Se siente agredido en su lugar de trabajo? Diario *El Tiempo*, septiembre 7. 5.
- Enciso, E. & Perilla, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología. Psicología organizacional*, 11, 5-22. Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología.
- Fidalgo, A. M. & Piñuel, I. (2004). La Escala Cisneros como herramienta de valoración del *mobbing*. *Psicothema*, 16 (4), 615-624.
- Fuertes, F. & Alonso, M. B. (2002). *Arqueología del mobbing*. Extraído el 7 de mayo de 2006 de <http://perso.wanadoo.es/rpaccino/colaboradores/arqueologia.pdf>.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile, Chile: McGraw Hill.
- Giraldo, J. (2005). Perspectiva del acoso laboral en el contexto colombiano. *Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 1 (2), 205-216.

- Giraldo, J. (2006, agosto). *Acoso laboral y violencia en Colombia*. Conferencia presentada en la II Cátedra Colombiana de Psicología. Bogotá, D. C., Colombia: Universidad Santo Tomás – Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (Ascofapsi).
- Giraldo, J. (2008a, marzo). *El mobbing: pathofagia y ausencia de responsabilidad social*. Ponencia presentada en el II Congreso Psicología y Responsabilidad Social: Retos y Perspectivas. Bogotá, D. C., Colombia: Universidad Santo Tomás - Universidad Pontificia Bolivariana - Icetex.
- Giraldo, J. (2008b, abril - mayo). *Perspectiva del conflicto organizacional desde el acoso laboral (mobbing)*. Ponencia presentada en el 13er Congreso Colombiano de Psicología. Bogotá, D. C., Colombia: Iberoamericana Institución Universitaria - Sociedad Colombiana de Psicología.
- González de Rivera, J. L. (2005). *Las claves del mobbing*. Madrid, España: EOS.
- González Ramírez, J. F. (2003). *Mobbing. Acoso psicológico en el trabajo*. Madrid, España: Promolibro.
- Hammonds, K. (2004). La nueva ética es corporativa. *Euforia*, 28, 71-77.
- Hilterman, E. & Pueyo, A. A. (2005). Adaptación del HCR – 20. *Guía para la valoración del riesgo de comportamientos violentos*, de Webster, Ch. D., Douglas, K. S., Eaves, D. & Hart, S. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona, España: Paidós.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona, España: Paidós.
- Katz, D. & Kahn, R. (2005). *Psicología social de las organizaciones*. México, D. F., México: Trillas.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional*. México, D. F., México: McGraw Hill.
- Leymann, H. (1996). The content and development of *mobbing* at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184. Extraído el 25 de abril de 2008 de <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a789553710?words=mobbing&hash=4057506191>.
- Leymann, H. & Zapf, D. (1996). *Mobbing and victimization at work*. Edición especial de *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Alemania: Psychology

- Press. Extraído el 13 de mayo de 2008 de <http://www.workpsychologyarena.com/books/Mobbing-and-Victimization-at-Work-isbn9780863779466>.
- Lo Biondo, G. (2002). Las responsabilidades éticas de los actores del desarrollo. En Kliksberg, B. (Comp.). *Ética y desarrollo: la relación marginada* (pp. 48-52). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- López, M. A. & Vázquez, P. (2005). *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid, España: Pirámide.
- Luna, M. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Madrid, España: GPS.
- Macdonald, J. (2004). *Resolver conflictos con éxito*. Bogotá, D.C., Colombia: Planeta.
- Maya, E. J. (2006). Fundamentos y alcances de la ley de acoso laboral. *Procurando*, 45, 354.
- Meseguer, M., Soler, M. I. & García-Izquierdo, M. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del *mobbing*. *Psicothema*, 19 (2), 225-230.
- Ministerio de la Protección Social. (2007). *Ley de acoso laboral avanza en el país*. Boletín de prensa 19-07. Bogotá, D. C., Colombia: autor. Extraído el 15 de mayo de 2008 de <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=15754&IDCompany=3>.
- Ministerio de la Protección Social y Universidad de Antioquia. (2004). *Violencia en el trabajo: formas y consecuencias de la violencia en el trabajo*. Medellín, Colombia: Ministerio de la Protección Social.
- Morán, C. (2002). El *mobbing*: persecución o psicoterror en el trabajo. *Capital Humano*, 151, 44-48. Extraído el 13 de mayo de 2008 de <http://psicodoc.copmadrid.org/psicodoc.htm>.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E. & Morante, M. E. (2004). Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (3), 277-289. Extraído el 3 de febrero de 2007 de http://www.el-refugio.net/biblioteca_mobbing.htm.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E. & Morante, M. E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicothema*, 17 (4), 627-632. Extraído el 26 de marzo de 2007 de <http://www.psicothema.com/pdf/3156/pdf>.
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México, D. F., México: Thomson.
- Niedl, K. (1996). *Mobbing and well-being: economic and personnel development implications*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249. Extraído

el 13 de mayo de 2008 de <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a789553710?words=mobbing&hash=4057506191>.

Oficina Técnica de Prevención de Riesgos Laborales de UGT en Castilla - La Mancha (s.f.). *Mobbing: acoso psicológico*. Extraído el 18 de septiembre de 2006 de <http://www.ugt.es/mobbing/clmancha.html>.

Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá, D. C., Colombia: Alfaomega.

Oquendo, O. F. (2004). *Mobbing*. Una realidad psicosocial en nuestras empresas. *Poiesis*, 8. Extraído el 6 de marzo de 2007 de <http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion008/poiesis8.oquendo.html>.

Patiño, M. (2003). *Significados construidos por dos trabajadores respecto al hostigamiento laboral que aducen estar viviendo*. (Tesis de pregrado no publicada), Universidad de La Sabana, Bogotá, D. C., Colombia.

Pavón, H. (2004). Refugiados del mundo. Los que huyen hacia la vida. *Forum 2004*. Barcelona. Bogotá, D. C., Colombia: Casa Editorial *El Tiempo*. 26-27.

Peralta, M. C. (2004). El acoso laboral -*mobbing*-. perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales. Psicología en Colombia*, 18, 111-122. Pérez, A. I. (2004). Concreción del concepto jurídico de “*mobbing*”, bien jurídico lesionado y su tutela jurídico-penal (versión electrónica). *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 6. Extraído el 14 de mayo de 2008 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1068014>.

Periódico *Hoy*. (2007). *Se raja Ley de Acoso Laboral*. 1 de marzo, 4.

Piñuel, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Bilbao, España: Sal Terrae.

Piñuel, I. (2004). *Mobbing*: un nuevo reto para la conflictología. En Vinyamata, E. (Coord.). *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones* (pp. 13-30). Valencia, España: Universidad de Valencia.

Posada, J. A., Rodríguez, M. & Cárdenas, S. (2005). Violencia, psique y capital social. En Sánchez, G. & Gómez, C. (Comp.). *Una puerta hacia la paz. Primer foro sobre paz y salud mental en Colombia* (pp. 83 - 96). Bogotá, D. C., Colombia: Academia Nacional de Medicina de Colombia.

Prados, M. (2005). Bullying, algo más que un nombre. *Papeles del Psicólogo*, 24, 1-3. Extraído el 17 de noviembre de 2005 de <http://www.cop.es/infocop/imprimir.asp?id=1226>.

Ramírez, Y. (2004). La ley de maltrato en el trabajo. *Diario El Tiempo*. Agosto 19, 1-4.

- Rebolledo, O. A. (2000). La influencia de la violencia en las representaciones de los niños del espacio social: un estudio de dos casos trans-culturales entre Montería (Colombia) y Belfast (Irlanda del Norte). En Bello, M. N., Cardinal, E. M. & Arias, F. J. *Efectos psicosociales y culturales del desplazamiento* (pp. 279-301). Bogotá, D. C., Colombia: Universidad Nacional de Colombia - Corporación Avre - Fundación Dos Mundos.
- Resch, M. & Schubinski, M. (1996). *Mobbing*-prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 295-307. Extraído el 13 de mayo de 2008 de <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a789553710?words=mobbing&hash=4057506191>.
- Rodríguez, J. C. (2000). La violencia en Colombia. En Amaya, P. J. (Dir.). *Colombia un país por construir* (pp. 539-554). Bogotá, D. C., Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Rossi, M. & D'Andrea, R. (2001). *Mobbing*: a problem in occupational health. *Recenti Progressi in Medicina*, 92 (1), 49-51. Extraído el 13 de mayo de 2008 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11260971>.
- Sánchez, J. L. (2007). *La Ley 1010 de 2006, contra acoso laboral mejora las relaciones laborales*. Bogotá, D. C., Colombia: Ministerio de la Protección Social. Extraído el día 16 de mayo de 2008 de <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=15615&IDCompany=3>.
- Scialpi, D. (2003). Violencia en el trabajo. En Corsi, J. & Peyrú, G. M. (Coord.). *Violencias sociales* (pp.175-233). Barcelona, España: Ariel.
- Secretaría de Acción Sindical de la Federación de Industrias Afines -FIA UGT- en Almería. (2002). *Acoso psicológico en el trabajo: el "mobbing"*. Extraído el 18 de septiembre de 2006 de <http://www.ugt.es/mobbing/fialameria.htm>.
- Semana. (2004). *Miedo en la oficina*. Bogotá, D. C., junio 5, 74-76.
- Serrano, R. (2005). *El acoso moral en el trabajo*. Madrid, España: Consejo Económico y Social (CES).
- Sheehan, M. (2004, octubre). *Workplace mobbing: a proactive response*. Conferencia presentada en Workplace Mobbing Conference. Brisbane, Australia: Griffith University.
- Silva-Colmenares, J. (2001). *La salida: un nuevo modo de desarrollo humano para la paz*. Bogotá, D. C., Colombia: Aurora.
- Sindicato de Trabajadores de la Universidad Incca. (2005). *Salud laboral: evaluación de las condiciones de trabajo, niveles de estrés y de acoso psicológico en un grupo de trabajadores del sector financiero privado*. Bogotá, D. C., Colombia: Unincca.

- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México, D. F., México: Manual Moderno.
- Topa, G., Depolo, M. & Morales, J. F. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19 (1), 88-94.
- Topa, G., Morales, J. F. & Gallastegui, J. A. (2006). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y los resultados personales. *Psicothema*, 18 (4), 766-771.
- Universidad Antonio de Nebrija. (2006). *El concepto de responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa*. Extraído el 14 de abril de 2006 de http://www._nebrija.com/responsabilidad-social/responsabilidad-social.htm.
- Vandekerckhove, W. & Commers, R. (2003). Downward workplace *mobbing*: a sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2), 41-50. Extraído el 13 de mayo de 2008 de <http://www.springerlink.com/content/ut437vv867884776/>.
- Vargas, L. A. (s.f.). *El fenómeno del mobbing como factor de riesgo psicosocial en el trabajo*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad de la Sabana, Bogotá, D. C., Colombia.
- Velásquez, M. (2002). La respuesta jurídico legal ante el acoso moral en el trabajo o *mobbing* (versión electrónica). *Prevención, Trabajo y Salud*, 17, 27-38. Madrid, España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Extraído el 14 de mayo de 2008 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=242242>.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of *mobbing*/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 70-85. Extraído el 25 de abril de 2008 de <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437729910268669>.
- Zapf, D. & Einarsen, S. E. (2005). *Mobbing at work*. Escalated conflicts in Organizations. En Fox, S. & Spector, P. E. (Eds.). *Counterproductive workplace behavior: investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between *mobbing* factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237. Extraído el 2 de mayo de 2008 de <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a789553710?words=mobbing&hash=4057506191>.

María Claudia Peralta Gómez

Correo electrónico: claudia.peralta@unisabana.edu.co

Psicóloga y Magíster en Psicología Social Comunitaria, Universidad Javeriana, especialista en Psicología Industrial, Universidad Complutense de Madrid. Candidata a doctorado en Psicología Social de la Universidad Autónoma de Barcelona. Coordinadora Área de Psicología organizacional y de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana. Directora Grupo de Investigación en Psicología, Ética y Cultura. Énfasis de investigación: significados del trabajo, riesgos psicosociales, trabajo y globalización, maltrato psicológico en el trabajo, ética y cultura organizacional, procesos de gestión humana en las organizaciones.

Capítulo 17

El acoso laboral, *mobbing*: ¿un nombre nuevo para un problema viejo?

María Claudia Peralta Gómez
Universidad de la Sabana , Bogotá, Colombia

Introducción

Este documento intenta aproximarse desde la Psicología organizacional al estudio del acoso laboral, *mobbing*. Se quiere aportar una visión centrada en el comportamiento de las personas, antes que en el tratamiento legislativo del tema, y por tanto, se profundiza en el mismo, se hace una lectura sobre el papel que desempeñan las personas, los grupos y las organizaciones¹, en las causas y consecuencias de dicho evento laboral y se proponen algunas medidas de prevención que pueden llevar a cabo las empresas con el fin de evitar incidentes de esta índole.

El interés por el tema se ha incrementado, debido a la aprobación en el Congreso de la República, de una ley sobre el acoso laboral o *mobbing*, en la que se toman medidas para

.....
1 En este artículo se utilizan como sinónimos los términos organización y empresa, en razón a que en los textos de administración se encuentra el término de organización en general o de organización empresarial.

evitar y censurar el acoso laboral y cualquier otro tipo de persecución o agresión en el marco de las relaciones de trabajo. Precisamente, esta ley tiene por objeto “definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejerce sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública”².

Con la aparición de esta Ley se pretende generar cambios a nivel social, que por una parte, benefician a aquellas personas que laboran en contextos agresivos y que vivencian o han vivenciado situaciones que degradan su dignidad como personas y, de otra, se busca sancionar a quienes en el ámbito de las interacciones cotidianas establecen relaciones de maltrato y abuso, bien sea, en su condición de jefe o subalterno y a los empleadores que toleren y no tomen medidas de prevención para evitar este tipo de incidentes.

Al ser un constructo que ha aparecido recientemente en el medio laboral, pero que se origina en prácticas arraigadas en algunas formas de administración empresarial, resulta importante analizar la manera en que la comprensión del mismo va generando nuevas realidades sobre las que antes no existía conciencia ni cuestionamiento; de esta forma, se puede afirmar que el saber científico se va incorporando en lo social y lo va transformando (Ibáñez, T. y Lñíguez, 1996).

En este sentido, los empresarios enfrentan un nuevo panorama laboral, frente a una situación no desconocida en el contexto de las empresas, pero que hasta hace muy poco, era tratada de manera privada y que ahora comienza a surgir como tema de interés público. De esta forma, el interés por el acoso laboral, *mobbing*, pretende llamar la atención acerca de situaciones de maltrato existentes en algunas empresas y que a partir de la Ley, puede generar responsabilidades de tipo legal.

Brindar información sobre el acoso laboral, despertar interés por el tema y tomar medidas legales, lleva a nuevas comprensiones de la realidad organizacional y a nuevas formas de acción sobre ésta, entre otras, a analizar las relaciones laborales de una manera que permita hacer visibles formas de relación desconsideradas y maltratantes que puedan estar presentes en algunas empresas y que no son “naturales” a la condición del trabajo, al mismo tiempo que afectan el clima, la cultura y la productividad organizacional.

Al describir una problemática del contexto laboral, se hace evidente que las relaciones de trabajo se encuentran atravesadas, en muchas ocasiones, por esperanzas, motivaciones y satisfacciones y al mismo tiempo, por frustraciones, agresiones y miedos que se hacen vigentes

.....
2 Artículo 1 Ley 1010 del 23 de enero del 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

en los conflictos y las violencias propias de una sociedad dominada por la competencia y el individualismo. Violencias de tipo psicológico, físico y simbólico que permean la subjetividad de las personas y su cotidianidad laboral y que instauran relaciones de desconfianza y de exclusión (Sacipa, 1999).

En este orden de ideas, resulta interesante profundizar en el tema: origen, manifestaciones, causas y consecuencias.

¿Qué es el acoso laboral, *mobbing*?

El concepto de acoso laboral, también conocido como *mobbing*, *bullying*, intimidación, acoso moral en el trabajo y terror psicológico, definido como un nuevo nombre para un problema viejo, ha sido estudiado por investigadores europeos de manera amplia, especialmente en las últimas décadas, logrando un impacto importante en las medidas de prevención que se han concretado en diferentes países.

Se entiende al acoso laboral, *mobbing*, como todo abuso emocional acompañado de conductas agresivas y hostiles que se ejercen de manera constante entre compañeros de trabajo y/o superiores y subordinados, asociado a comunicaciones negativas, de manera sistemática y por un periodo prolongado de tiempo.

Para Hirigoyen (2001) el acoso laboral es: “cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo” (p. 27).

Realizando un breve recuento histórico, se puede señalar que el término de acoso laboral fue utilizado por el médico sueco Leymann, quien observó el comportamiento destructivo de pequeños grupos de niños dirigidos a un niño específico (Boada, Diego, & Vigil, 2003).

El acoso laboral se dirige de manera sistemática desde uno o varios individuos hacia un individuo solo, quien debido al ataque se ve enfrentado a defenderse de manera infructuosa frente a las continuas actividades de hostigamiento.

Por esta razón, el *mobbing*, también llamado acoso psicológico, es una de las manifestaciones de un fenómeno más amplio: la violencia en el lugar de trabajo, que no es fácilmente identificable, debido a que sus consecuencias pueden negarse o deformarse. El concepto de violencia va más allá de la agresión física e incluye otras conductas que pueden intimidar

a quien las sufre. Asimismo, la violencia en el lugar de trabajo incluiría además de las agresiones físicas, las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas o de acoso (Leymann, 1996; Einarsen, 2000; Zapf y Einarsen, Hirigoyen, Piñuel, 2001; Boada y col., 2003).

Se ha descrito al *mobbing* como una situación en que las víctimas no pueden ejercer control para resolver el problema. En ese sentido, se constituye en una agresión en la que existe un desequilibrio de poder entre el hostigador y la víctima (Leymann, 1996; Besag, 1989, Olweus, 1991, citados por Mishna, 2003).

Por consiguiente, en el mundo laboral, la violencia se manifiesta como un abuso del poder para someter la voluntad de otra persona, mediante el uso del maltrato psicológico o de amenazas de tipo económico o político.

En algunas empresas, incluso con personas que ocupan categorías jerárquicas similares, se dan situaciones en que se otorga más poder a una parte que a otra, bien sea por antigüedad, por vínculos con alguna persona de mayor posición jerárquica, o por pertenecer a un departamento con algún peso específico (Luna, 2003). Esta persona puede hacer mal uso de su poder y convertirse en agresor de otras a quienes considere diferentes o amenazantes.

Otros autores sostienen que el acoso laboral es una forma de conflicto organizacional intensificado, de manera que la posibilidad de aparición del *mobbing* dependerá de la frecuencia con la que se den los conflictos en la empresa y de las formas como éstos se gestionen. En este orden de ideas, el *mobbing* es entendido como un evento y conflicto interpersonal que se apoya en las formas de entender las relaciones de poder dentro de la organización (Zapf, & y Gross, 2001).

Leymann (1996, p. 168) afirma que el *mobbing* se produce cuando el individuo es agredido de manera constante, al menos una vez a la semana por un tiempo mínimo de seis meses, causándole problemas psicológicos y psicosomáticos. Sin embargo, en la legislación colombiana no se considera el tiempo transcurrido, sino el tipo de evento presentado.

Hasta aquí, se ha abordado el concepto de acoso laboral, frente al cual cabe señalar algunos aspectos para discusión, ante todo, considerando que se ha promulgado una ley sobre el tema.

Un punto importante para debate hace referencia a la dificultad que se tiene para demostrar por parte de la víctima que está siendo sometida a acoso, sobre todo si el grupo al cual

pertenece la persona participa activamente a favor del acosador o como observador pasivo, sin inmiscuirse en el hecho, muchas veces por temor a verse sometido en el futuro a situaciones similares.

Asimismo, es importante distinguir entre un estilo de trabajo exigente, en el que se asumen responsabilidades de manera equitativa y planeada, y el *mobbing*, como una situación en la que se arremete intencionalmente contra la persona en busca de desacreditarla y dañarla psicológicamente.

En este sentido, es importante estudiar las manifestaciones del *mobbing* y, de otra parte, distinguir entre el acoso laboral como una conducta inaceptable, y los desacuerdos generales que ocurren en el trabajo. La Unión de Investigadores del Reino Unido, Lee (2000) ha insistido en que el acoso laboral se puede diferenciar fácilmente de otras situaciones como las divergencias aisladas o las burlas sociales. Las diferencias de opinión ocasionales y los conflictos en las relaciones de trabajo deben ser tratados como parte del ambiente normal de trabajo, siempre y cuando las interacciones sociales y las formas de solucionar los problemas no pretendan herir ni ofender de forma deliberada.

De igual manera, es importante distinguir entre las características del acoso laboral y la presión ejercida por el jefe para dar cumplimiento a los plazos, metas y objetivos de su empresa. Es una realidad, que la alta competitividad empresarial presiona a los directivos para el logro de resultados y beneficios y que por tanto, se tornan inflexibles y exigentes con sus subordinados para que asuman más obligaciones y tareas. Pero la búsqueda de resultados productivos y de mejoras en el desempeño, no constituye acoso laboral, siempre y cuando no se realicen acciones ofensivas que atenten contra la dignidad de la persona humana.

Básicamente, el acoso laboral ocurre cuando los conflictos laborales no son recíprocos, se pierde el respeto por la persona, se atenta directamente sobre la integridad y dignidad del trabajador, mediante actuaciones poco éticas que causan problemas de salud y afectan negativamente el bienestar físico o mental de los individuos.

Manifestaciones de acoso laboral

Según diversos investigadores, el *mobbing* se manifiesta en la interacción laboral, de tal forma que produce efectos en las personas y en el clima organizacional. Así pues, las personas sometidas a este tipo de agresión se ven enfrentadas a insultos persistentes, apodos ofensivos, burlas, aislamiento, críticas constantes, abusos físicos y personales, e incluso se pueden ver

subordinadas a situaciones menos evidentes como el aislamiento o la exclusión del grupo de compañeros.

Así, las manifestaciones de acoso laboral hacen referencia a siete ámbitos en los que esta situación se configura y corresponden a: 1) medidas de la organización, como asignar tareas que no corresponden; 2) aislamiento social, separar a la persona de su grupo y no invitarla a reuniones; 3) ataques a la vida privada, como críticas a la familia o a sus relaciones; 4) violencia física, como agresiones o insinuaciones de tipo sexual; 5) ataques a las creencias o condiciones de la persona, por ejemplo a su postura religiosa o a sus características físicas; 6) agresiones verbales, como insultos y gritos; y 7) rumores que las desacreditan (Zarpf, Knorz y Kulla, 1996).

El acoso laboral puede ir desde formas sutiles y casi imperceptibles, (solamente para la víctima), hasta un hecho de violencia física y mental con el apoyo de varios compañeros de trabajo. Puede durar varios años en que la víctima soporte el rechazo y menosprecio del grupo, considerando que se trata de su imaginación, hasta el abierto enfrentamiento que provoca el desequilibrio del acosado.

En este orden de ideas, se pueden analizar los elementos integrantes del acoso laboral, que permitan evitar confusiones con otros factores psicosociales en el ambiente laboral:

1. maltrato de palabra u obra, o ambos a la vez
2. Se dirige contra un trabajador, un subordinado, aunque también puede ser contra otros compañeros de trabajo o incluso un superior jerárquico, pero la norma es el uso extralimitado del poder de dirección
3. Es de carácter continuado y deliberado
4. Trata de desestabilizar a un trabajador y minarlo emocionalmente
5. Lleva implícito el ánimo de provocar malestar, humillación y hostilidad
6. Puede llegar a actos de violencia física o psíquica en extremo
7. El trabajador puede haber tenido hasta el momento un excelente desempeño
8. Puede ser difícil demostrar los hechos para realizar la denuncia
9. Su fin último es que el trabajador renuncie a su trabajo (Guevara, 2003).

Para el caso colombiano, el artículo 7 de la Ley 1010 del 23 de enero de 2006 señala algunas conductas que constituyen acoso laboral, así como las que no constituyen acoso (artículos 7 y 8 de la Ley 1010 de enero de 2006).

Desarrollo del acoso laboral- *mobbing*

Los investigadores del tema han señalado algunas fases por las que atraviesan las personas en la empresa, antes de que se configure el acoso laboral.

Primera fase, o fase de conflicto también llamada de incidentes críticos. Partiendo de la idea de que en todos los espacios de interacción social se producen conflictos, es posible afirmar que si éstos no son bien gestionados ni resueltos adecuadamente se magnifican dando origen a conductas agresivas. En esta fase, ocurre algún malentendido o problema que no se soluciona de manera asertiva, generando malestar. Esta fase, puede abarcar un corto periodo de tiempo y no necesariamente se constituye en hostigamiento.

La segunda fase es la de estigmatización por parte de colegas o superiores, en la cual la intención parece ser la de señalar a la persona. Se inicia con comportamientos agresivos que pueden incluir acciones que en la interacción social no indican necesariamente agresión o expulsión, pero que se convierten en acoso laboral cuando son repetitivas y persisten durante un largo periodo de tiempo, cambiando su significado y estigmatizando a la persona afectada. En esta fase, se empiezan a percibir intenciones perversas que pretenden perjudicar y minar psicológicamente al trabajador, por lo cual se puede hablar de una manipulación agresiva. De esta manera, la persona agredida empieza a ser señalada y a constituirse en amenaza o estorbo para otros miembros del grupo.

En la tercera fase del desarrollo: la de *gestión o dirección de personal*, empiezan a intervenir otras instancias de la organización, debido a que la situación de estigmatización se hace evidente. Se pretende intervenir en la solución del conflicto, pero en muchos casos las directivas de personal pueden atribuir la situación a condiciones personales de la víctima, lo que agrava la situación y convierte a ésta en el “caso problema” de determinada área de la organización. Así, la dirección no cuestiona factores asociados con la mala administración (inadecuada planeación, deficiente asignación de tareas, pobre liderazgo, sobrecarga laboral, entre otras) al contrario, rehúsa aceptar sus responsabilidades en la misma.

En esta tercera fase, la persona acosada es señalada y estigmatizada de manera general. Tanto los colegas como las directivas tienden a dar explicaciones acerca del problema y en

general a justificarlo como consecuencia de las características de la persona agredida, sin cuestionar los factores del ambiente laboral. Desde el punto de vista de la dirección es a menudo más fácil librarse de la víctima.

La cuarta fase, la de *la expulsión de la vida laboral*. La persona se separa de la organización. Esta situación puede generar en la personas enfermedades que le lleven a incapacitarse y a buscar ayuda médica y psicológica. Sin embargo, la persona afectada puede ser fácilmente mal diagnosticada por algunos profesionales que no le creen a la víctima. Algunos de los diagnósticos errados podrían ser paranoia, depresión maniaca o perturbaciones del carácter (Leymann, 1996).

Desde otro punto de vista, se describen tres momentos en el desarrollo del *mobbing*. En una primera fase, se usan estrategias indirectas de acoso como extender rumores o señalar a las víctimas buscando permanentemente degradarlas. En la segunda fase, aparecen actos de agresión más directos. Se aísla a la persona, se le humilla en público y las personas se burlan de ella. Al degradar a la víctima, los agresores justifican su conducta y piensan que no tienen que sentirse culpables. En la tercera fase, se usan formas extremas de agresión directa. La víctima es acusada de estar psicológicamente enferma, se le chantajea y se le amenaza con contar aspectos íntimos de su vida (Bjorviski, (1992) & Einarsen, (2000), citados por Zapf & Groos, 2001).

Un tercer abordaje de las etapas del *mobbing*, se ha asociado al proceso de intensificación del conflicto:

1. *Fase de racionalidad y mando*. Se presenta un conflicto como proceso inevitable en la organización, que manejado de manera racional puede contribuir a la innovación y desarrollo de la empresa. En esta primera fase, las partes involucradas se interesan en buscar soluciones razonables a los problemas; actúan de manera recíproca y con algún grado de cooperación y enfrentan la situación de forma impersonal; hay consciencia de las tensiones e intentos de gestionarlas de manera racional y controlada. Inicialmente se hacen esfuerzos por cooperar, posiblemente acompañados de algunas tensiones y fricciones.

2. Si el conflicto no se soluciona en la primera fase, se pasa a la fase de *ruptura de la relación*. En esta fase el conflicto original desaparece y la relación interpersonal se convierte en la fuente principal de tensión, evolucionando a falta de confianza, de respeto y hostilidad abierta. En esta fase las partes encuentran más difícil resolver de manera conjunta el conflicto y por esto intentan evitarlo.

3. La tercera fase del conflicto, cuando no se ha resuelto adecuadamente, se caracteriza por la *agresión y destrucción*. Se dan confrontaciones destructivas. Se percibe al otro como poco digno y se bloquean los esfuerzos por encontrar soluciones positivas. De esta manera las personas buscan dañar o destruir a otros. Esta fase daría origen al *mobbing*, propiamente dicho, en que se arremete contra el otro y se busca su exclusión de la empresa (Glasl, 1982; 1994, citado por Zapf & Groos, 2001).

Así, según este abordaje, el acoso laboral *mobbing*, es visto como una forma negativa de solución de conflictos, que lleva a la agresión y a la intimidación del otro. Situación, que a su vez se encuentra relacionada con otros factores de tipo organizacional, cultural e individual.

Factores organizacionales asociados al acoso laboral

Los estudios empíricos han mostrado una importante relación entre una pobre organización del trabajo y la aparición de conductas de *mobbing*. Precisamente, estas conductas se ven favorecidas en organizaciones que tienen métodos de trabajo y de producción poco estructurados, en las que se encuentra falta de interés y de apoyo por parte de los superiores, baja cercanía entre directivos y trabajadores o malas relaciones interpersonales; existencia de múltiples jerarquías, cargas excesivas de trabajo debido a escasez de personal o mala distribución del mismo, existencia de líderes espontáneos no oficiales, trabajo poco motivante, situaciones en que no están claramente definidos los roles, flujos pobres de información, estilos de dirección autoritarios, entre otros, (Boada y col., 2003).

Con relación a los estilos de dirección, la situación de acoso laboral se manifiesta a través de un liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador, mala delegación de responsabilidades, relaciones laborales ambivalentes, manipulación o coacción del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, remuneración inequitativa y promociones laborales aleatorias.

De otra parte, existen factores organizacionales asociados al abuso de poder por parte de algunas personas de la organización, incluyendo estructuras organizacionales poco claras para los empleados, en las cuales la toma de decisiones no está muy definida, se solucionan de manera ineficiente los conflictos y se permiten las prácticas poco éticas (Boada y col., 2003).

En síntesis, la situación de hostigamiento está enraizada en un ambiente laboral que, en sí mismo, presenta deficiencias de gestión: organización caótica; mal normatizado en la vigilancia de derechos y deberes de los trabajadores; o mal jerarquizado en el reparto de

tareas, por lo que el propio ambiente es el que favorece la aparición de conductas hostigadoras a modo de una enfermedad institucional. Una situación laboral caracterizada por el conflicto entre funcionarios y una falta de trabajo interesante y estimulante combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo, suelen dar lugar a una situación que encierra alto grado de acoso.

Factores culturales asociados al *mobbing*

Desde la visión de contextos culturales, las empresas de todo el mundo están viviendo en sus relaciones laborales los efectos de la globalización, de la tecnología y de la economía. Se encuentran a la orden del día las fusiones empresariales, las compras de empresas y las reestructuraciones, todo lo cual genera incertidumbre frente a los estilos directivos y a la diversidad cultural. Concretamente, en Colombia, esto tiene efectos en la cultura empresarial, debido a la competencia a nivel mundial y a la flexibilización del trabajo y de la mano de obra.

La competencia permanente y los profundos cambios registrados en el trabajo se asocian a una intensificación del mismo, justamente por las presiones y exigencias que recaen sobre el trabajador o la trabajadora, con el objetivo de conseguir una mayor productividad. Estos cambios están afectando negativamente a los empleados y han supuesto la aparición de nuevos riesgos psicosociales que no por intangibles son menos peligrosos. En tal sentido, investigaciones realizadas acerca del *mobbing* han concluido que las reestructuraciones empresariales son reportadas como estrategias que pueden facilitar la aparición del acoso laboral y a las cuales se debe prestar atención como medida preventiva.

De igual manera, se están presentando cambios en las políticas de personal, generando grandes presiones en la línea de supervisores y gerentes a quienes se les exige, a la vez, controlar constantemente al personal a cargo. Estas condiciones pueden dar origen a un trabajo estresante y competitivo, que junto a la inseguridad laboral de las prácticas organizacionales actuales, facilita la competencia entre compañeros y la visión de que éstos pueden ser enemigos en la aspiración por conservar un puesto de trabajo; al mismo tiempo, esta situación permite la aparición de relaciones interpersonales conflictivas y agresivas asociadas al acoso laboral; situaciones que deben ser previstas para evitar su aparición.

Cada país tiene su propia cultura organizacional, sus formas de dirección, hábitos, costumbres e interacciones laborales, atravesadas por la cultura nacional o regional. Algunos estudios, como el ya clásico de Hofstede (1991), realizado en los años ochenta, muestran que las

dimensiones culturales de los países influyen en la naturaleza de las relaciones interpersonales en la organización. Así, se describen culturas organizacionales con poca distancia jerárquica entre directivos y subordinados, en términos de que no se acepta la distribución desigual e inequitativa de poder, prestigio, riqueza y beneficios; también se describen formas de dirección más cercanas a la denominada cultura de gerencia “femenina”, definida como una gerencia más acogedora y participativa en la que se utiliza la conciliación y el diálogo para enfrentar y solucionar los conflictos entre colegas. Los países cuyas culturas se asemejan a la descrita, tienden a utilizar estrategias de comunicación más abierta y cooperativa y resuelven de manera positiva los conflictos en las empresas, como estrategias asociadas a la prevención del acoso laboral.

Por otro lado, países en los que la distancia jerárquica es mayor, como en España, Bélgica, Colombia, Venezuela y Reino Unido, entre otros, la forma de solución de conflictos es poco creativa, existe poca colaboración y su cultura gerencial se puede denominar “masculina”: más firme y autoritaria; condiciones que podrían propiciar mayores niveles de acoso laboral (Hatch, 1997).

Factores individuales asociados

Desde el punto de vista de los factores asociados con el acoso laboral a nivel individual y relacionados con la situación de la persona que lo enfrenta, se ha encontrado que ésta puede ser percibida de manera diferente a los otros, bien sea, por la edad, la clase social, por envidia a sus condiciones, porque muestre inseguridad frente a algunas tareas o debilidad ante los superiores, entre otros (Vartia, 1996; en Boada y col., 2003).

Es importante destacar, que aunque ciertas características personales pueden estar implicadas en la posibilidad de estar sometido a este tipo de situaciones, en principio, cualquiera puede verse afectado por este problema. De hecho, es posible que alguna vez en la vida cualquiera pueda enfrentar algún tipo de situación como la que se ha descrito. No obstante, la reacción del hostigado ante este tipo de problemas puede variar en función de sus características personales. La forma en que se evalúa y, sobre todo, la forma en la que cada persona enfrenta la situación, está muy relacionada tanto con la solución efectiva del problema como con el nivel o la magnitud de consecuencias que desarrolla el afectado. Así, la adopción de conductas de afrontamiento activo, tendientes a la solución del problema o a controlar las reacciones emocionales que éste le provoca, serán más efectivas que la adopción de conductas activas mal dirigidas (que pueden seguir alimentando el problema) o de conductas de tipo evitativo, como no enfrentar la situación o dejar de actuar por temor (Daza y col., 2001).

Otra cuestión por resaltar es, que por lo general *la persona acosada es elegida porque tiene características personales que interfieren con los intereses y el poder de quien la acosa*, debido a que muestra habilidades, destrezas, conocimientos, desempeño y resultados.

Consecuencias del *mobbing*

Con respecto a los efectos que el *mobbing* genera, de los estudios revisados, se concluye que la situación de acoso laboral produce resultados en las personas, en las organizaciones, en las familias y en la comunidad en general. Así, las consecuencias del *mobbing* pueden ser de distinta naturaleza y afectar varios ámbitos (Daza y col., 2001).

A nivel del trabajador afectado

Nivel psíquico. La sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado es la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo, puede generalizarse a otras situaciones. Pueden aparecer trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden presentarse distintos tipos de distorsión cognitiva o problemas de concentración y atención. Problemas que darían lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos de tipo adictivo, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías.

La excesiva duración o magnitud de la situación de *mobbing* puede dar lugar a patologías más graves o a empeorar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides que los pueden llevar, incluso, hasta el suicidio.

Nivel físico. Se pueden hallar diversas manifestaciones físicas, desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos. Se pueden presentar dificultades gastrointestinales, dolores de cabeza y musculares, así como problemas coronarios, alteraciones del apetito, del sueño y de la sexualidad.

Nivel social. Es posible que las personas afectadas por el acoso laboral se muestren susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza.

En general, puede decirse que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud del individuo se verá más afectada en la medida en que carezca del apoyo de personas que le brinden afecto, comprensión, consejo o ayuda, bien sea en su medio laboral o social.

Desde el punto de vista laboral, posiblemente resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de *mobbing* puede ser el abandono de la organización, sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido a la difícil situación del empleo en la economía actual.

Para la organización de trabajo

En las empresas se encuentran efectos negativos, tales como: baja productividad de la organización, deficiente clima laboral, interferencias en los circuitos de información y de comunicación, descenso de la creatividad e innovación, despreocupación por la satisfacción de los clientes, mayor ausentismo, aumento de las consultas médicas, elevados riesgos de accidentes por descuido y desatención.

Este tipo de problemas afecta el desarrollo del trabajo, pues distorsiona la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que los trabajadores deben establecer para la ejecución de las tareas. Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada y el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo. Es posible también que se produzca rotación laboral ya que, previsiblemente, el trabajador o las personas que son testigo de esta situación buscarán cambiar de trabajo.

El clima organizacional: la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales, como parte del clima social en una organización de trabajo, se ven afectados ante la existencia de problemas de este tipo.

Para el núcleo familiar y social

Se generan problemas de pareja, con los hijos y demás familiares, debido a que se ven afectados los canales de comunicación, se deterioran las relaciones y existe tendencia al aislamiento de los afectados.

Para la comunidad

Según los estudios de Leymann sobre el impacto económico de este tipo de problema para la comunidad, no hay que menospreciar las consecuencias que a este nivel se producen: la pérdida de fuerza de trabajo, costos por enfermedad, costos por pensiones de invalidez, entre otros (Daza y col., 2001).

En resumen, en este marco conceptual, se han incluido los conceptos relacionados con el acoso laboral, *mobbing*, las situaciones en las que se manifiesta, los factores asociados tanto a nivel organizacional como individual, para, por último, incluir las consecuencias que en las diferentes investigaciones se han encontrado, relacionadas a esta condición. Para continuar con sus formas de evaluación y detección.

Evaluación del acoso laboral

Una pregunta frecuente frente al tema de acoso laboral es, ¿de qué manera se puede evaluar su existencia en la organización?

La forma como se ha abordado esta evaluación, incluye, tanto medidas subjetivas como medidas objetivas. Dentro de las medidas subjetivas se encuentran la técnica de grupos focales y los autoreportes de las personas, entre los más utilizados. Así, se les informa a las personas la forma como se ha descrito y definido el concepto y se les pide que describan situaciones en las que hayan estado involucradas en este tipo de realidades, bien sea como víctimas o como observadores. En estas descripciones y narraciones se encuentran las bases para la elaboración de medidas objetivas del proceso.

Con relación a las medidas denominadas objetivas, se utilizan las escalas de medición, entre ellas el LIPT, Leymann Inventory of Psychological Terror (1990). Este inventario fue construido después de 300 entrevistas e incluye cinco factores dentro de los que se tienen: impedir a la víctima expresarse, aislar a la víctima, desacreditar a la víctima ante los compañeros, desacreditar a la víctima en el trabajo y comprometer la salud de la víctima (Salin, 2001).

En España y Colombia se está utilizando el MOBB-90, diseñado por Boada & col., (2003), que amplía las dimensiones del LIPT y que relaciona la situación de hostigamiento con las reacciones que pueda presentar la persona sometida a ésta.

Investigaciones sobre el tema

De las mediciones realizadas en diversos estudios, el acoso laboral se ha revelado como una experiencia ampliamente difundida. Las primeras cifras de trabajadores afectados provienen de Suecia. Leymann describió y estudio allí este fenómeno. En 1992, un 3,5% de los trabajadores encajaba con la definición de persona que sufría *mobbing* en el trabajo. También en Suecia tres años más tarde, en 1995, los estudios constataban que el porcentaje era mucho más alto; un 8%. Los sectores de sanidad, educación y asistencia social mostraban una especial incidencia (Salin, 2001).

Los estudios en Noruega ofrecen porcentajes parecidos, con un 8,6%. En 1994, los investigadores de la BBC Staffordshire University fueron encargados de conducir una investigación cuantitativa referente a este tema. Esta investigación encontró que de 1137, empleados encuestados, el 57% reportó haber estado sometido al *mobbing* y el 78% dijo que había sido testigo de acoso laboral en el trabajo (Rayner, 1997, p. 14; citado por Lee, 2000).

Una serie de encuestas llevadas a cabo por la Unión Comercial: Manufacturing, Science and Finance (MSF), (Lee, 2000), en 1994, señala que cerca del 70% de los que responden han sufrido varios grados de *mobbing* o han sido testigos de éste en el lugar de trabajo. En noviembre de 1996, el Institute of Personnel and Development -IPD- la mayor agrupación profesional para personal directivo en Inglaterra entrevistó a 1000 trabajadores y encontró que uno de cada ocho habían sido acosados laboralmente en los últimos cinco años.

Estas investigaciones de tipo cuantitativo demuestran la prevalencia del *mobbing* en el lugar de trabajo, y han sido importantes para reconocer al acoso laboral como un tipo legitimado de violencia en el trabajo. Las investigaciones ofrecen evidencia de que el problema realmente existe, más allá de una serie de experiencias aisladas.

Esto nos indica que un alto porcentaje de los trabajadores de las empresas de la Comunidad Europea sufren los efectos de situaciones relacionadas con el acoso laboral. Estos resultados permiten concluir que la aparición de esta condición es amplia y tiene gran impacto en la calidad de vida de los trabajadores (Lee, 2000).

Los datos disponibles de quienes son los más afectados son inconclusos, pero a pesar de ello, se ha empezado a identificar al sector servicios y a la administración pública. Los estudios de Leymann en Suecia, apuntaban a los trabajadores de la enseñanza primaria, media o universitaria, los trabajadores de la salud, especialmente enfermería, trabajadores sociales e incluso miembros de

organizaciones sin ánimo de lucro. La Encuesta Europea señala básicamente a los trabajadores de actividades financieras y de la administración pública (Lee, 2000).

En Colombia se han desarrollado algunos estudios sobre el tema, aunque sigue siendo un tema prácticamente desconocido para la mayoría de las empresas, para los especialistas en salud ocupacional, empleadores, trabajadores y organizaciones sindicales. No obstante, es importante anotar que el Ministerio de la Protección Social mediante convenio con la Universidad de Antioquia realizó en el año 2004, un estudio descriptivo sobre la violencia en el trabajo, sus formas y consecuencias en Colombia, en las empresas en las que se desarrollan actividades económicas de investigación y vigilancia privada, transporte por carretera y transporte urbano, sector financiero y prestadores de servicios de salud, en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali. Al comparar los resultados de este estudio con los del estudio realizado en Europa en el año 2000, se observa que el acoso psicológico duplica la prevalencia de Europa. Es de resaltar que en Colombia el 20% de los trabajadores están expuestos a acoso psicológico, el cual está afectando la calidad del ambiente de trabajo, la salud y vida de los trabajadores. Existen diferencias por sectores las cuales oscilan entre 25% en las actividades de transporte, 20% en vigilancia privada, 19,7% en el sector salud y 14,6% en finanzas.

Sin embargo, en una investigación realizada en la Universidad de la Sabana, en la que se han aplicado más de 500 cuestionarios Mobb-90, para evaluar acoso laboral, a personas trabajadoras de diferentes tipos de empresas, se ha encontrado que un 10,7% reporta haber sufrido situaciones de acoso laboral en los últimos seis meses y éste se encuentra más asociado a situaciones relacionadas con la mala organización del trabajo, que a agresiones directas de otras personas en la organización, lo que resulta significativo en nuestra sociedad, atravesada por situaciones de violencia en otros ámbitos (Peralta, Gómez & Boada, 2007).

Por otra parte, se ha encontrado asociación entre el acoso laboral y el estrés postraumático. Precisamente en un estudio de caso, de carácter exploratorio, y a partir de entrevistas en profundidad a personas que han vivido acoso laboral, realizado por Peralta (2006), se señala que la exposición al acoso laboral genera síntomas asociados con el estrés postraumático: re-experimentación, activación fisiológica y evitación. Se propone el estudio de estas situaciones en mayor profundidad y se concluye que una de las formas de apoyo a las víctimas empieza con la comprensión que puedan lograr a partir de narrar su experiencia y de entenderla como una situación violenta en el lugar de trabajo, asociada a los enfoques de productividad y competencia.

Asimismo, en Colombia se realizó una investigación piloto en el 2003, para comprender los significados que construyen dos mujeres trabajadores, de una empresa comercial y de una ONG con relación a su situación de hostigamiento laboral. Las dos reportan haber experimentado *mobbing* por un tiempo mayor a seis meses. La información fue recolectada a través de entrevistas individuales en profundidad. La interpretación de los resultados señala que las trabajadoras reportan recibir acciones hostiles diariamente, referentes a aspectos de comunicación, control, tareas, aislamiento, interrelación y vigilancia continua. En cuanto a consecuencias psicosociales, las dos manifiestan sufrir alteraciones físicas, acompañadas de angustia, desmotivación e impacto en aspectos familiares y sociales. Expresan que la situación comenzó desde el momento en que les fueron cambiadas sus condiciones laborales y que en este hostigamiento no han intervenido otras instancias de la organización (Patiño, 2003).

Medidas de prevención

A continuación se describen algunas medidas que pueden llevar a cabo los empresarios para evitar la aparición de situaciones de acoso laboral. Medidas que deben ser asumidas dentro de la ética y la responsabilidad que les corresponde como empresas ciudadanas.

En este punto se considera importante anotar que al estudiar al *mobbing* y su prevalencia en las organizaciones, no se está buscando la desaparición de las capacidades organizacionales de los emplea-dores, las cuales son esenciales a la situación y relaciones laborales. No toda exigencia laboral constituye *mobbing*, siempre y cuando ésta se adecue a los parámetros que contemplen respeto, igualdad y trato equitativo para todos. Asumir la dirección de las empresas y sus políticas implica tener en cuenta la responsabilidad social con las personas, dentro de un marco de productividad que no abuse ni restrinja las posibilidades de los empleados.

Cabe señalar que las personas encargadas de elaborar las políticas en la organización, deben tener cuidado en no centrarse exclusivamente en la prevención del *mobbing*, desde las relaciones individuales e interpersonales. Esto es importante, debido a que en la medida en que el abuso laboral constituye un aspecto organizacional y de poder, la presentación del mismo como un aspecto relacionado con las relaciones interpersonales, exclusivamente, podría hacer que las organizaciones dejaran de examinar y reflejar sus prácticas administrativas y la forma como éstas pueden tener impacto negativo en el bienestar del empleado.

Ante todo se considera que la prevención del *mobbing* es un elemento básico para mejorar la vida laboral y evitar la exclusión social. Así, es conveniente diseñar un plan de acción preventiva en el que se tenga en cuenta las condiciones de trabajo potencialmente estresoras y de características psicológicas de vulnerabilidad, en las que resulta importante establecer un clima adecuado para la gestión de los conflictos.

Resulta utópico pensar que una organización, por compleja y bien organizada que esté, haya previsto y solucionado todas las posibles fuentes de conflictos de todo tipo que se pueden dar. Un paso previo para que una empresa se enfrente con éxito a la resolución de conflictos es el considerar que éstos son una circunstancia normal y no excepcional en una organización. Al mismo tiempo, debe diagnosticar la forma en que está organizado el trabajo, con el objetivo de lograr una adecuada distribución del mismo, que debe ser complementada con la puesta en práctica de instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, sancionar problemas interpersonales de tipo agresivo y maltratante.

En este punto se recomienda la realización de talleres sobre relaciones interpersonales, autoestima y gestión de conflictos, apoyados en políticas que promuevan un clima saludable, así como la medición permanente y sistemática del clima organizacional.

De otra parte, la prevención deberá atender a las deficiencias del diseño del trabajo: proporcionar tareas con bajo nivel de estrés, alto control del trabajo, alta capacidad de decisión, suficiente autonomía. Revisar, y si es el caso, mejorar el comportamiento de los líderes quienes deberán desarrollar habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, conocer los síntomas del *mobbing* para su reconocimiento temprano y ofrecer retroalimentación oportuna y adecuada a los empleados. Igualmente, la prevención se deberá enfocar a la protección de la posición social de la persona, desarrollando reglas claras, explícitas, escritas y públicas sobre resolución de conflictos personales, que garanticen el derecho a la queja y el anonimato y que prevea sistemas de mediación y/o arbitraje (Guevara, 2003).

Igualmente, generar un programa de prevención eficaz contra el *mobbing*, implica formular y aplicar programas formativos que promuevan cambios en la cultura empresarial tradicional y que supongan modificar determinadas prácticas organizacionales basadas en el autoritarismo, el paternalismo o simplemente en la dejadez de todo cuanto acontece en la empresa y que no genera beneficios económicos. Es indispensable que las empresas elaboren estrategias propias de lucha contra el *mobbing*, adaptadas a su propia realidad y en relación con las personas que pertenecen a ella (Chong, Seigne, & Coyne, 2003).

Así, la gestión de prevención debe dirigirse a la mejora en la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en el entorno laboral.

Se deben establecer estrategias correctoras, mediadoras y sancionadoras adecuadas, involucrando a todo el personal que labora en la empresa. Hay que valorar la situación y la necesidad de poner en práctica instrumentos de protección al trabajador acosado, teniendo en cuenta cada caso.

Algunas empresas, como forma de evitar el acoso laboral, han establecido códigos de ética en el que se hace explícito el buen trato y el respeto a los trabajadores, e igualmente se reprimen conductas conducentes a los ataques personales y en contra de la dignidad de las personas.

Para intervenir en la problemática descrita, otro medio lo constituyen los servicios internos de psicología. El contar dentro de la empresa con un servicio permanente de asistencia a los trabajadores desempeñado por profesionales de la psicología puede resultar adecuado. Este tipo de servicio podría desarrollar tareas tales como: el tratamiento de problemas de carácter personal y apoyo psicológico a los trabajadores, así como el desarrollo de acciones preventivas para evitar la aparición de problemática psicosocial. El carácter interno y permanente de estos servicios permite un mayor conocimiento y especificación del origen de las problemáticas, la realización de intervenciones continuadas y personalizadas sobre los trabajadores y el seguimiento de las evoluciones de los mismos.

De otra parte, sería conveniente la planificación y el diseño de las relaciones sociales en la empresa, aun teniendo en cuenta que es un ámbito con un gran margen de indeterminación. Este diseño tiene que atender, no solamente a los circuitos de relaciones dependientes del trabajo sino a las relaciones interpersonales independientes del trabajo. Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, sin olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.

A nivel individual, se hace necesario que cada vez exista mayor conciencia de la necesidad de tomar medidas preventivas frente al acoso laboral, conocer instrumentos que permitan intervenir y resolver acciones y evitar sus graves consecuencias. Por lo cual se resalta la necesidad de establecer medidas de carácter terciario, cuando se está viendo afectada la víctima y el lugar de trabajo.

Este tipo de prevención hace referencia a brindar la oportunidad de rehabilitar a las víctimas de *mobbing* para que puedan recuperar las mayores habilidades de ejecución en sus trabajos.

Se deben promover conductas saludables en las cuales se instauren sistemas de rehabilitación de los trabajadores afectados, como también informar sobre los sistemas de mediación para ayudar al reintegro de la persona afectada.

En la Tabla 1 se presentan algunas medidas que pueden tomar las organizaciones para prevenir el acoso laboral, con sus respectivos indicadores.

Tabla 1. *Actividades sugeridas para mejorar las condiciones organizacionales y prevenir el acoso laboral, mobbing*

ACTIVIDAD POR REALIZAR	INDICADOR DE RESULTADO
Realización del manual de ética	Manual de ética elaborado y apropiado por la organización
Transformación de los procesos administrativos y de gestión humana en las organizaciones, para lograr la disminución de situaciones de acoso laboral en las empresas. A partir de la difusión de la información transmitida	Disminución del acoso laboral registrado como resultado de mejores prácticas administrativas
Participación en programas de capacitación, sobre el tema de acoso laboral, de profesionales interesados en las relaciones laborales y en la gestión de personal en las organizaciones y en el trabajo	Cantidad de personas capacitadas en el tema y cualificadas con relación a la prevención del acoso laboral
Programas de intervención realizados en organizaciones, para mejorar las condiciones laborales y para la prevención del acoso	Cantidad de programas de intervención con énfasis en la prevención de situaciones de acoso laboral

Conclusiones

En síntesis, se pueden señalar algunos puntos relacionados con el acoso laboral:

Es un problema poco reconocido, comprende un amplio rango de conductas devastadoras, genera altos costos para el trabajador, la empresa y la comunidad, no es un problema episódico individual, sino un problema estratégico, estructural, enraizado en factores sociales, económicos, organizacionales y culturales, forma parte integral del desarrollo organizativo de una empresa en detrimento del trabajo en general y, constituye un problema que debe evitarse en toda organización.

Las estrategias para afrontar el acoso laboral serán diferentes en cada caso y dependerán de las características que combinen factores relacionados con las personas, con los grupos y con el entorno organizacional donde se presenta la situación. Para tomar las medidas preventivas adecuadas, se requiere contar con recursos legales, de apoyo psicosocial, familiar, terapéutico y económicos que ayuden a la víctima a afrontar y superar la situación a la que ha sido sometida.

En el momento de implementar procesos de intervención en los cuales exista apoyo profesional a las víctimas de acoso laboral, es fundamental tener en cuenta que en las estrategias de afrontamiento se deben considerar las percepciones e interpretaciones del ambiente, así como los esfuerzos de las víctimas para manejar los eventos estresantes. Ante este tipo de problema, el trabajador afectado siente con mayor intensidad, tal vez más que ante otro tipo de problemas, la necesidad de buscar apoyo social.

Por último, se reitera la necesidad de aclarar que no toda exigencia en el trabajo significa acoso laboral y que la baja en el rendimiento de un trabajador puede ser motivo de retiro del mismo, siempre y cuando, como muy bien lo aclara la Ley 1010, se sigan los lineamientos para la terminación del contrato de trabajo previstos por el Código Sustantivo del Trabajo y no se atente contra la dignidad de la persona ni se hagan exigencias inequitativas o injustificadas. El tema de acoso laboral no se ha propuesto como una manera de evitar los procesos administrativos y evaluativos propios de la organización, muy por el contrario, pretende evitar situaciones abusivas, que como se enuncia en este artículo, no son nuevas en el ámbito laboral, pero sobre las que se deben tomar medidas.

Referencias

- Avargues, M.L. & León, J. M. (2003). Prevención del *mobbing*: una estrategia de intervención psicosocial. *Revista Encuentros en Psicología Social*, 1 (5). Málaga: Aljibe.
- Boada, J., Diego, R. & Vigil, A. (2003). *Mobbing*: análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBB-21; MOBB-15 y MOBB-28). *Revista Encuentros en Psicología Social*, 1 (5). Málaga: Aljibe.
- Chong, L., Seigne, E & Coyne, I., (2003). *Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the working environment*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour: An international Journal*, 4, 371-401.

- Guevara Ramírez, L. (2003). Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el *burnout* como accidentes del trabajo Unión Nacional de Juristas de Cuba. Psicología científica.com. Extraído el 7 de junio de 2008 de http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_513.shtml
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and postmodern perspectives*. London: Oxford.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral*. Barcelona: Paidós.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: McGraw Hill.
- Ibáñez, T. & Iñiguez. (1996). Aspectos metodológicos de la psicología social aplicada. En: Alvaro, J. Garrido, A. & Torregrosa, J. R. La Psicología social aplicada. Madrid: McGraw-Hill.
- Ireland, J.L. & Snowden, P. (2002) Bullying in secure hospitals. The Journal of forensic psychiatry, 13 (3), 538-554.
- Lee, D. (2000). An analysis of workplace bullying in the UK. Personnel Review: *Farnborough*, 29 (5), 593-610.
- Ley 1010 de enero 23 de 2010 “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing*. París: Seuil.
- Liefooghe, A. & Mackenzie, D. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of work and organizational psychology*, 10 (4), 375- 392).
- Luna, A. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Secretaría de Salud Laboral. (1ª ed.). Madrid.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work –life: Prevalence and Health correlatos. *European Journal of work and organizational psychology*, 10 (4), 393-413.
- Ministerio de la Protección Social, Universidad de Antioquia. (2004). *Violencia en el trabajo formas y consecuencias de la violencia en el trabajo*. Colombia.
- Mishna, F. (2003). Learning disabilities and Bullying: Double Jeopardy. *Journal of learning disabilities*. (4), 336-347.
- Patiño, M. (2003). *Significados construidos acerca del hostigamiento laboral de dos trabajadoras que expresan haberlo experimentado*. (Trabajo de grado, no publicado), Universidad de La Sabana, Facultad de Psicología. Directora: María Claudia Peralta Gómez.

- Peralta, M.C. (2006). El acoso laboral y sus manifestaciones asociadas al estrés postraumático: un estudio de caso. *Revista Psicología desde el Caribe* 17, 1-22. Universidad del Norte. Barranquilla.
- Peralta, M.C. Gómez, G. & Boada, J. (2007, abril). Factores asociados al acoso laboral, *Mobbing*. En Contextos Culturales Diferentes: Bogotá y Tarragona. Ponencia presentada en el VI Congreso Colombiano de Psicología de la Salud. *Psicología y Salud Pública*. Neiva-Huila.
- Piñuel & Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso laboral*. Barcelona: SalTerra.
- Sacipa, S. (1999). *¿Anclados en las dinámicas de las violencias?* Proyecto opinión pública. Área de Psicología Social. Facultad de Psicología: Universidad Javeriana.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of work and organizational psychology*, 10 (4), 425-441.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice- an introduction. *European Journal of work and organizational psychology*, 10, (4), 369-373.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. *European Journal of work and organizational psychology*, 10, (4), 369-373.
- Zarpf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationships between *mobbing* factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*. 5, (2), 215-237.

Ingrid Carolina Gómez Barrios

Correo electrónico: icgomez@univalle.edu.co

Psicóloga, Universidad del Norte y magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Profesora asociada e integrante del Grupo de Investigación Psicología organizacional y del trabajo del Instituto de Psicología, Universidad del Valle. Investigaciones y docencia en los campos: Psicología de la Salud Ocupacional (Promoción de la salud en el puesto de trabajo, Burnout, Estrés Laboral); Psicología Clínica y de la Salud.

Capítulo 18

Promoción de la salud en el lugar de trabajo

Ingrid Carolina Gómez Barrios
Universidad del Valle, Cali, Colombia

Cada año mueren más de dos millones de personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo. De acuerdo con estimaciones moderadas, se producen 270 millones de accidentes en el trabajo y 160 millones de casos de enfermedades profesionales... La Organización Internacional del Trabajo (OIT) pone especial atención en desarrollar y aplicar una cultura de seguridad y salud preventiva en el lugar de trabajo. En 2003, la OIT instituyó el 28 de abril como Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo para destacar la necesidad de prevención de enfermedades y accidentes laborales, utilizando como punto de apoyo el tripartismo y el diálogo social...

Introducción

La promoción de la salud en el lugar de trabajo es un campo con desarrollos conceptuales, investigativos y metodológicos en los países europeos, Canadá y Estados Unidos, pero con desarrollos incipientes en los países latinoamericanos.

La promoción de la salud tomó un lugar, a partir de la importancia que se le ha dado a la prevención, como una alternativa de intervención en el campo de la salud, que permite actuar de manera anticipada y evitar así la presentación de trastornos y problemáticas de salud. Ya que las personas permanecen gran parte de su vida diaria en los lugares que laboran, éstos se constituyen en un contexto privilegiado para el desarrollo de un ambiente de trabajo y un estilo de vida saludables, lo cual redundará en una calidad de vida laboral y personal óptimas.

Este texto tiene como objetivo presentar una revisión de los diferentes aspectos relacionados con esta temática. Se muestra en primer lugar, la situación de cómo a pesar de los esfuerzos, continúan presentándose cifras alarmantes de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, lo cual se complejiza aún más con las nuevas realidades y condiciones de trabajo. Posteriormente, se presentan algunos aspectos relacionados con la promoción de la salud, como un nivel de intervención en el campo de la Salud Pública. Finalmente, se desarrolla la manera como es definido y manejado el concepto promoción de la salud en el lugar de trabajo y de cómo el desarrollo de la Psicología de la Salud Ocupacional permite el aporte de los psicólogos a este campo.

Antecedentes

Chu (2003) plantea que la salud laboral se consolida como una temática relevante en las últimas décadas, cuando se estudia la relación entre el ser humano y el trabajo, ya que se ha encontrado que el número de accidentes mortales, lesiones y enfermedades ocupacionales sigue siendo elevado, pese a algunos avances importantes realizados por los organismos internacionales, gobiernos, empresas, sindicatos y universidades. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) anota que a nivel mundial se presentan al año aproximadamente 2,2 millones de muertes asociadas al trabajo, así como se ha encontrado que alrededor de 270 millones de personas sufren lesiones graves, aunque no mortales y 160 millones se enferman por cuestiones laborales. Respecto a los costos económicos por accidentes y enfermedades profesionales se calcula que representan alrededor del 4% del PIB mundial y en la Unión Europea, sólo en accidentes laborales, en el 2000, se pagaron

55.000 millones de euros (OIT, 2005; 2006). En la Tabla 1 se presentan las estadísticas relacionadas con las problemáticas de salud y seguridad en el trabajo, publicadas por el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SafeWork-Trabajo Sin Riesgo) de la OIT.

Tabla 1. *Estadísticas básicas. Información sobre trabajo sin riesgo (SafeWork)*

- Cada día mueren, por término medio, 5000 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo.
- En un año los trabajadores sufren aproximadamente 270 millones de accidentes de trabajo (mortales o no mortales) y se producen unos 160 millones de casos de enfermedades profesionales. En un tercio de estos casos la enfermedad conduce a la pérdida de al menos 4 días de trabajo.
- Cada año se producen unas 355.000 muertes debidas al trabajo. Se estima que la mitad de ellas se producen en la agricultura, sector que emplea a la mitad de los trabajadores del mundo. Otros sectores de alto riesgo son la minería, la construcción y la pesca comercial.
- Se pierde el 4% del producto interior bruto mundial por el costo en las ausencias del trabajo, tratamiento de la enfermedad y de las incapacidades y prestaciones de sobrevivientes que originan las lesiones, las muertes y las enfermedades.
- Cada año mueren 12.000 niños en el trabajo.
- Las sustancias peligrosas matan a 340.000 trabajadores cada año. Solo el amianto cobra unas 100.000 vidas.
- Se estima que 11.000.000 de trabajadores de todo el mundo siguen controles debido a la exposición a radiaciones ionizantes.
- En algunos trabajos se producen 5.000 lesiones que requieren tratamientos de auxilio por cada muerte.
- Juntas las enfermedades cardíacas y las músculo-esqueléticas son responsables de más de la mitad de los costos atribuibles a las enfermedades relacionadas con el trabajo.

- El cáncer es la causa más importante de muertes relacionadas con el trabajo, es responsable del 32% de dichas muertes.
- Los accidentes y la violencia causan tantas muertes relacionadas con el trabajo como las enfermedades transmisibles.
- Los estudios indican que el estrés es el responsable de entre el 50 y 60 por ciento de los días de trabajo que se pierden en Europa.

Tomado de Oficina Internacional del Trabajo - www.ilo.org/communication

Chu señala que en los países en desarrollo están aumentando los riesgos para la salud, como consecuencia de la acelerada industrialización y la consolidación de procesos relacionados con la globalización, mientras que en los países desarrollados se afianzan los problemas relacionados con el estrés en el trabajo y el envejecimiento de la población. Sin embargo, podría afirmarse, que de hecho, estas condiciones se presentan de manera indiscriminada en ambos tipos de países. La seguridad en el trabajo difiere enormemente de país en país, entre sectores económicos y grupos sociales; los países en desarrollo pagan un precio especialmente alto en muertes y lesiones, pues un gran número de personas están empleadas en actividades peligrosas, como agricultura, construcción, industria maderera, pesca y minería. En todo el mundo, los pobres y los menos protegidos con frecuencia mujeres, niños y migrantes son los más afectados (www.ilo.org/global/Themes/Safety_and_Health_at_Work/lang--es/index.htm/).

Al respecto, Seabury, Lakdawalla y Reville (2005) plantean que los altos costos en salud en los años recientes han intensificado el interés de los empleadores por promover una fuerza de trabajo saludable. Los autores insisten en que dado que el trabajo es un aspecto central en la vida de las personas, podría deducirse, que éstas deben tener un ambiente de trabajo seguro y saludable; las organizaciones, además de preocuparse por la enfermedad ocupacional y los accidentes de trabajo, deben promover ambientes de trabajo saludables que propicien la satisfacción con el trabajo, el bienestar y una calidad de vida laboral óptima.

Barrios y Paravic (2006) señalan que para que exista un entorno laboral saludable, éste debe tener las siguientes características: promover la participación de los empleadores, trabajadores y otros actores sociales interesados en la realización de acciones conjuntas para controlar, mejorar y mantener la salud y el bienestar de los trabajadores; y la realización de los procesos orientados a lograr el empoderamiento de empleados y empleadores. Un ambiente laboral saludable asegura la salud de los trabajadores y mejora las condiciones de productividad, por

tanto la calidad de vida de la población; un lugar de trabajo saludable promueve una buena salud, lo cual es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal.

De acuerdo con los planteamientos del Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y de la Organización Mundial de la Salud, en su primera reunión en 1950 y revisada en su duodécima reunión en 1995,

la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad (OIT, 2003).

Sin embargo, esta tarea, hay que contextualizarla a partir de los cambios generados por las nuevas condiciones de trabajo; Sparks, Faragher y Cooper (2001) anotan que en las últimas cuatro décadas del siglo XX, la naturaleza del trabajo cambió dramáticamente; los años sesenta y setenta fueron testigos de la introducción de la nueva tecnología, en particular el uso de los computadores en el lugar de trabajo. Con el surgimiento y afianzamiento de la globalización, a partir de los ochenta, las organizaciones empezaron a hacer alianzas estratégicas, a fusionarse y aumentaron las privatizaciones. En los noventa, tomó lugar una mayor reestructuración del trabajo; las organizaciones en países afectados por la recesión, disminuyeron su tamaño o se reorganizaron, en un esfuerzo por sobrevivir. En la última década aumentó la subcontratación, el outsourcing, el incremento de un mercado global competitivo. Otros cambios están relacionados con las nuevas formas de trabajo: el teletrabajo, trabajos y equipos de trabajo autorregulados y un incremento de la tecnología computarizada, dan lugar a una fuerza de trabajo más flexible, tanto en el número de empleados como en las habilidades y funciones (Cox, Griffiths y Rial-González, 2000 citados por Sparks et al., 2001). Muchos países han visto el crecimiento de la participación de la mujer en la fuerza del trabajo, los trabajos de medio tiempo, un incremento en las dobles jornadas de trabajo y en el número de trabajadores de edad mayor. Como tendencia en la práctica en países desarrollados o en desarrollo coexisten formas y prácticas de trabajo y gestión, lo cual complejiza aún más el panorama.

Bennet, Cook y Pelletier (2003) anotan que dos cambios recientes afectan la manera como las organizaciones diseñan y manejan el trabajo. El primer cambio tiene que ver con las organizaciones que se están adaptando a modelos no burocráticos y más complejos, con

metas múltiples y dispares y reestructurándose a partir del crecimiento o disminución de y de la tercerización; el segundo se relaciona con la naturaleza cambiante del trabajo, que a veces ocurre paralelamente con el desarrollo de nuevos modelos de dirección y con los desafíos de las organizaciones como sistemas complejos que están sometidos a ciclos rápidos de cambio (Gowin, Kraft y Quick, 1998; Hock, 1999; Stacey, Griffin y Shaw, 2001; Syvanteck y Brown, 2000 citados por Bennet, Cook y Pelletier, 2003).

Es lógico suponer que todos estos cambios, las nuevas realidades y condiciones del trabajo han dado lugar a otras concepciones de lo que es el bienestar organizacional y la salud y seguridad en el trabajo. También, es necesario tener en cuenta las nuevas disposiciones en cuanto a políticas de salud laboral a nivel mundial y de cada uno de los países. La salud y la seguridad en el lugar de trabajo es un asunto de salud pública y desde este modelo se da importancia a la prevención primaria; en este nivel, la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad en el lugar de trabajo se constituyen en pilares fundamentales para poder contar con organizaciones saludables que se preocupan por el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores.

Promoción de la salud

Henry Sigerist, planteó en 1945, que las cuatro tareas principales de la Medicina eran: la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, la restauración del enfermo y la rehabilitación. Fue el primero en utilizar el término promoción de la salud, para referirse a las acciones basadas en la educación en salud y las acciones del Estado para mejorar las condiciones de vida (Restrepo, 2001a). Sigerist señaló también que “la promoción de la salud tiende evidentemente a prevenir la enfermedad, pero una promoción eficaz exige medidas protectoras especiales tales como el alcantarillado, el control de las enfermedades transmisibles, la salud materno infantil y la de los trabajadores” (Sigerist, 1941 citado por OPS, 1996).

O'Donnell y Ainsworth (1984), citados por Auba, Plana y López (2000), definen la promoción de la salud como “cualquier proceso utilizado para motivar, educar o proveer recursos que aumenten la salud individual y social, reduciendo los riesgos para la salud e incrementando las oportunidades para satisfacer las necesidades personales, sociales y ambientales”.

En 1986 se celebró en Ottawa, Canadá, la Conferencia Internacional de Promoción de la Salud. La Carta de Ottawa, documento central, resultado de dicha conferencia y considerado el referente conceptual contemporáneo más importante para la promoción de la salud. Florez

(2007) plantea que la promoción de la salud consiste en “proporcionar a los pueblos los medios necesarios para mejorar su salud y ejercer un mayor control sobre la misma”. Restrepo (2001b) anota que más que una definición, es una propuesta que plantea que los individuos son los únicos que pueden llegar a alcanzar el poder de transformar su realidad y de tomar las decisiones para ello. En la Carta de Ottawa se establecen como áreas estratégicas: construir políticas saludables; crear entornos favorables (ambientes físicos, sociales, económicos, políticos, culturales); fortalecer la acción comunitaria; desarrollar aptitudes personales (fomento de aptitudes para la vida, estilos de vida saludables) y reorientar los servicios de salud.

O'Donnell (1986) citado por Tirado y Fernández (2002) propone que la promoción de la salud consiste en “ayudar a la gente a cambiar sus estilos de vida en favor de estados de salud más favorables”; deja la idea de que el sujeto tiene gran influencia sobre sus decisiones personales y sus acciones y sobre las conductas generales relacionadas con su estilo de vida; que los cambios en estas conductas personales pueden por tanto afectar significativamente los estados de salud consecuentes.

La OPS/OMS (1990) consideran a la promoción de la salud como “la suma de acciones de la población, los servicios de salud, las autoridades sanitarias y otros sectores sociales productivos, encaminados al desarrollo de mejores condiciones de salud individual y colectiva”.

Para Nutbeam (1996), la promoción de la salud es “el proceso mediante el cual los individuos y las comunidades están en condiciones de ejercer un mayor control sobre los determinantes de salud y de este modo mejorar su estado de salud”. Plantea que se ha convertido en un concepto unificador para todos aquellos que admiten que, para poder fomentar la salud, es necesario cambiar tanto las condiciones de vida como la forma de vivir.

Al revisar los planteamientos y posiciones de diferentes autores, se encuentra que existe una gran confusión con relación al concepto promoción de la salud; éste es un concepto amplio y la tendencia ha sido para diferentes grupos, limitarse a uno u a otro aspecto de la formulación del concepto (Terris, 1992, citado por Restrepo, 2001b). Terris menciona el surgimiento de dos corrientes, cada una de las cuales privilegia una dimensión de la promoción de la salud: una de ellas, especialmente fuerte en Estados Unidos, prioriza los cambios de comportamiento o estilos de vida mediante intervenciones más individuales; la otra, defiende la acción sociopolítica que involucra más actores y trasciende al sector de salud, planteando el desarrollo de experiencias más integradas y multisectoriales; esta última corriente es más fuerte en Europa y Canadá.

Al respecto, Restrepo (2001b) anota que un aspecto que vale la pena considerar en detalle sobre los conceptos y definiciones de la promoción de la salud, es el de las dos dimensiones en las que se implantan las intervenciones: la individual y la poblacional o colectiva. A nivel individual, dirigidas a lograr cambios conductuales que genéricamente se conocen como los estilos de vida; en el ámbito social se plantean acciones para modificar los ambientes físicos, sociales, culturales y políticos. La autora precisa que ambos niveles deben estar conectados, porque no se pueden concebir actividades educativas dirigidas al individuo para que cambie su comportamiento, separadas del marco de políticas públicas saludables y de procesos participativos de empoderamiento.

Restrepo (2001c) concluye finalmente, que la promoción de la salud se nutre de muchas disciplinas y crea una innovadora teoría y práctica de salud pública, que permite cumplir con metas y objetivos sociales, como conseguir comunidades e individuos que actúen más salutogénicamente, alcanzando mayor bienestar con equidad social y que la unión de los esfuerzos de todos los actores sociales y productivos para lograr producir más salud, no implica el desconocimiento de la responsabilidad individual para con su salud y la de los demás, pero prima el trabajo con las comunidades mediante nuevos modelos y escenarios de acción. La autora plantea que los lugares de trabajo son uno de los escenarios adecuados para la operativización de programas de promoción de la salud, por la influencia que pueden tener en la población económicamente productiva, blanco importante para las acciones, tanto de prevención de enfermedades como de promoción de vida saludable. El lugar de trabajo es el lugar ideal para influir en la creación de entornos favorables a la salud, tanto físicos como culturales y sociales. Sin embargo menciona que, lamentablemente, los lugares de trabajo no han sido muy utilizados para implementar intervenciones concretas de promoción de la salud, de carácter más amplio al que ya tiene la salud ocupacional tradicional.

Para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) el lugar de trabajo se considera como un entorno prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI; la OPS plantea que la salud en el trabajo y los ambientes de trabajo saludables se cuentan entre los bienes más preciados de las personas, comunidades y países (OPS, 2000).

García, Benavides y Ruiz Frutos (2000) plantean que todos los problemas de salud relacionados con el trabajo son susceptibles de ser prevenidos, ya que sus determinantes se encuentran precisamente en el trabajo y los centros de trabajo son lugares idóneos para establecer los programas de promoción de la salud.

En la Tabla 2 se presentan las ideas fundamentales de la promoción de la salud y su adaptación al contexto laboral. En cuanto al primer principio, Auba, et al. (2000) señalan que hay que evitar que determinados colectivos dentro de las organizaciones queden excluidos de los programas de promoción de la salud; en cuanto al segundo principio, resaltan la necesidad de diseñar actividades que actúen principalmente sobre las causas de las enfermedades o sobre los factores que las previenen –factores protectores–. El tercero de los principios, señala la necesidad de combinar diversos métodos para lograr los cambios: creatividad, variedad, innovación, originalidad son elementos clave en el éxito para la implementación de los programas de promoción de la salud. En cuanto a la participación efectiva de los trabajadores, éstos deben participar en los diferentes momentos relacionados con el diagnóstico y la evaluación de necesidades, diseño de las actividades, implementación y evaluación de los programas. El último de los principios, se refiere a la integración de la promoción de la salud en las políticas de las organizaciones.

Tabla 2. *Ideas fundamentales de la promoción de la salud
y su adaptación al contexto laboral*

Ashton (1987) plantea como principios de la promoción de la salud:	Wynne (1989) adapta estos principios al contexto de trabajo...
Implicar activamente a la población en los aspectos de su vida cotidiana y no restringirse a las personas de alto riesgo de enfermedades específicas	Dirigirse a todos los (grupos de la fuerza laboral) trabajadores
Actuar sobre las causas de las enfermedades –o los factores que las previenen– y los trastornos de salud	Dirigirse a las causas fundamentales de la salud y las enfermedades relacionadas con el trabajo
Utilizar como estrategias: la información, la educación, el desarrollo y la organización comunitaria, entre otras	Combinar diversos métodos de manera creativa, innovadora y original
Depender fundamentalmente de la participación comunitaria	Buscar la participación activa de los trabajadores
El papel importante de los profesionales de la salud.	No son fundamentalmente una actividad médica, sino que deben enmarcarse en la organización y en las condiciones de trabajo.

Tomado de Auba, J., Plana, M. y López, J. C. (2000). Factores Extralaborales. En F. G. Benavides, C. Ruiz Frutos y A. M. García. *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. España: Masson.

Promoción de la salud en el lugar de trabajo

La adopción de la Carta de Ottawa al entorno del trabajo y de la salud, fue incorporada a la Propuesta de Trabajo Saludable de la OMS en 1997, en la que se exponen los siguientes componentes para la acción en los sitios de trabajo (Pico, 2003):

- Construir políticas públicas de trabajo saludables para todos los sectores de la vida productiva internacional, nacional y local: incluir políticas y directrices operativas por parte de todos los actores sociales interesados en fomentar, promover y proteger la salud de los trabajadores, mediante la expedición de normas, reglamentos, planes y programas que conduzcan a ello.
- Crear ambientes confortables (físico, social, organizacional) en el sitio de trabajo: se parte del concepto integral del puesto de trabajo, sin admitir barreras en su alcance, se debe incluir la identificación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, los procesos productivos y la identificación de necesidades de los trabajadores, así como del ambiente general y las poblaciones circunvecinas a la empresa.
- Fortalecimiento de las acciones organizacionales y participación de la comunidad trabajadora: a través de los comités o comisiones de salud y seguridad conjuntas entre empleadores y trabajadores, y de la acción comunitaria a nivel intersectorial, en materia de condiciones del ambiente general, de trabajo, de vivienda, de educación y de vida, entre otros.
- Desarrollo de habilidades personales y responsabilidades colectivas respecto a la gestión de salud, seguridad, autocuidado y desarrollo personal de los trabajadores, sus organizaciones y las comunidades a su alrededor: fundamentados en los estilos de trabajo y de vida saludables que posibiliten la búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida laboral, personal, familiar y comunitaria, tales como, la capacitación sobre los factores de riesgo en el ambiente físico, los métodos para protegerse y fomentar comportamientos saludables en el trabajador, como el uso de los equipos de protección personal de acuerdo con los factores de riesgo, una adecuada alimentación y la práctica periódica de ejercicios físicos.
- Reorientar los servicios de salud ocupacional y otros servicios de salud para incluir la promoción de la salud y todos sus aspectos relacionados dentro de sus agendas: lograr un mayor acceso del trabajador a los servicios de salud básica, preventiva y ocupacional. Pretende trascender el horizonte clínico del servicio para buscar las

soluciones en materia de promoción de la salud de los trabajadores y de prevención de las enfermedades, encaminados a la mejor protección de su salud y de sus grupos familiares.

El interés creciente por la promoción de la salud en el lugar de trabajo, su desarrollo conceptual y metodológico, inicia hacia finales de la década de los setenta e inicio de los ochenta (Conrad, 1987; Wynne, 1995). Wynne anota que en Estados Unidos, los programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo se han dirigido esencialmente al estilo de vida y los factores de riesgo, mientras que en Europa se han centrado en las actividades tradicionales del denominado campo de la salud y seguridad ocupacional; en los países europeos se le ha dado especial énfasis a la participación de los trabajadores en la planeación de las actividades relacionadas con la promoción de la salud. Por su parte Conrad, sugiere que en el desarrollo de la promoción de la salud en el lugar de trabajo, el sistema de cuidado médico ha tenido muy poca participación.

Chu (2003) menciona que el concepto de promoción de la salud en el lugar de trabajo ha evolucionado con el tiempo; en los primeros años de la década de los setenta, las actividades de fomento de la salud en el lugar de trabajo solían centrarse en un sola enfermedad o factor riesgo, o, en modificar una práctica individual particularmente riesgosa de los trabajadores, desatendiendo los factores ambientales, sociales e institucionales. A principios de la década de los ochenta, las actividades de promoción de la salud en el lugar de trabajo se relacionaban principalmente con los programas de promoción del bienestar, la mayoría de los cuales si bien seguían centrándose en el comportamiento individual, tenían un carácter más global y ofrecían una gama más amplia de intervenciones dirigidas a los factores de riesgo identificados, como reconocimientos médicos, cursos de gestión del estrés, alimentos nutritivos en los comedores, programas de ejercicio físico y del cuidado de la espalda y seminarios sobre información de salud. Este enfoque sigue predominando en muchas de las grandes empresas en Estados Unidos. El autor plantea que para la década de los noventa, surgió un enfoque más interdisciplinario del fomento de la salud, a partir de la comprensión multicausal de la salud de los trabajadores.

Aldana y Pronk (2001) anotan que en los últimos 20 años el número de programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo ha ido aumentando. Los autores atribuyen este crecimiento al incremento de la conciencia por parte de las organizaciones, de las ventajas de contar con programas de promoción de la salud con calidad, que se ofrezcan a los empleados, ya que estos programas pueden reducir los altos costos en salud, la incapacidad y la rotación, mejoran la imagen corporativa y aumentan la productividad.

Parkinson et al. (1982) citados por Conrad (1987) definen la promoción de la salud en el lugar de trabajo como “la combinación de actividades educativas, organizacionales y ambientales diseñadas para apoyar los comportamientos que conducen a la salud de los trabajadores y sus familias”. Conrad insiste en que la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la educación en salud, el diagnóstico y las intervenciones diseñadas para cambiar la conducta de los empleados para lograr una mejor salud y reducir los riesgos asociados a las diferentes problemáticas de salud laboral, y señala los siguientes aspectos como potenciales y ventajas de la promoción de la salud en el lugar de trabajo:

- Que los lugares de trabajo son potencialmente los más eficientes para la educación en salud incrementan las oportunidades para la promoción de la salud; que el hacer de la educación en salud parte de la cultura corporativa, permite que la salud y las conductas saludables tomen lugar como un valor importante entre los trabajadores y los directivos.
- Que el diagnóstico y la intervención de los factores de riesgo son las formas comunes de darle importancia a la salud de los empleados.
- Que no es fácil evaluar el efecto de la promoción de la salud en el trabajo sobre la disminución de los costos en salud, pero que cada vez se hace más evidente su relación con el mejoramiento de la moral y la productividad laboral.
- Que permite el empoderamiento individual, dado que la ideología de la promoción de la salud sugiere que los individuos son responsables de su salud y de lo que ellos hagan por mantenerla... la idea es que las diferentes actividades lleven a los empleados a que ellos son capaces de cambiar sus vidas.

El autor señala también los siguientes obstáculos y limitaciones de la promoción de la salud en el lugar de trabajo:

- Las limitaciones de la prevención: tradicionalmente se ha pensado que intervenir sobre conductas de riesgo, por ejemplo, dejar de fumar, reducir los niveles altos de colesterol, reducir el consumo excesivo de alcohol, puede llevar a cambios sustanciales con relación a la salud en general; en la promoción de la salud en el trabajo, el foco de intervención no es la prevención de la enfermedad, ni lo relacionado con los factores de riesgo, ya que el concepto de prevención es limitado y la promoción de la salud es un concepto más amplio que abarca la salud como un valor y la intervención con toda la población, además de pensar en cambios estructurales a nivel ambiental y social.

- La poca definición del foco de intervención en salud laboral: la intervención se dirige más hacia los individuos que a la organización o el ambiente; la ideología del bienestar en el lugar de trabajo incluye una definición limitada de lo que es promoción de la salud, no incluye el mejoramiento de las condiciones de trabajo, le presta poca atención a la organización en sí misma (por ejemplo, si se enfocan las intervenciones en estrés más hacia el individuo y no tenemos en cuenta las condiciones estresantes del trabajo, lo que se hará será ayudar a que las personas se adapten a ambientes no saludables de trabajo).
- Que la ideología de la promoción de la salud es crear una “nueva moralidad de salud” basada en la responsabilidad individual que puede dar lugar a que las organizaciones no asuman su papel en lo que tiene que ver con la salud de los trabajadores.
- La cuestión de ¿...hasta dónde las organizaciones serán capaces de manejar los límites entre la vida privada y los intereses en el trabajo?

Wynne (1989) citado por la OMS (2003) anota que:

la promoción de la salud en el entorno laboral apunta a las causas determinantes de la salud; combina diversas maneras de abordar dichas causas y propone que la promoción de la salud debe formar parte de la organización de trabajo y de las condiciones laborales, involucrando una participación activa de los trabajadores.

En 1997 la Red Europea para la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo, definió la promoción de la salud en el entorno laboral, como:

una combinación de los esfuerzos de los empleadores, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de los mismos. Se consigue mediante una combinación de mejoramiento de la organización de trabajo y del entorno laboral, promoción de la participación activa de los trabajadores en actividades de salud y fomento del desarrollo personal.

Cox y Griffiths (1998) citados por Leka, Cox y Griffiths (2003) plantean que la promoción de la salud en el lugar de trabajo, “tiene por objeto mejorar la salud del individuo a través de medidas adoptadas en el entorno laboral para reforzar los factores favorables a la salud y reducir los factores de riesgo de la enfermedad”. No se refiere solamente a la salud en general y al modo de vida, sino también a cuestiones de salud ocupacional y a los comportamientos profesionales relacionados con ellas. Por otra parte, se sirve de estrategias convergentes de

educación en salud, prevención de enfermedades y protección de la salud. Aunque entre sus funciones figura la de hacer posible que las personas ejerzan un mayor control sobre su salud y la mejoren, también guarda relación con medidas institucionales que mejoren la eficacia de la promoción de la salud en el lugar de trabajo o más directamente, mejoren la salud individual mediante las medidas que adopten las personas a favor de sí mismas o de las demás.

El documento de la Organización Panamericana de la Salud-OPS- (2000), *Estrategia de promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y del Caribe*, anota que la promoción de la salud en el trabajo incluye

la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países. Aclara que el lugar de trabajo puede ser cualquier entorno en el que la gente trabaja, incluidos el hogar y la calle, teniendo en cuenta el número de creciente de trabajadores independientes o contratistas y los del sector informal de la economía.

En el documento se plantean los siguientes principios fundamentales para la promoción de la salud en el trabajo:

- Su carácter integral
- La construcción de políticas públicas de trabajo saludable
- La creación de ambientes favorables en el sitio de trabajo
- El fortalecimiento de la organización y participación de la comunidad trabajadora
- El desarrollo de habilidades y responsabilidades personales y colectivas
- La reorientación de los servicios de salud ocupacional y otros servicios de salud
- Su carácter participativo y empoderador
- La cooperación multisectorial y multidisciplinaria
- La justicia social
- La sostenibilidad

A partir de estos principios, en el documento se plantea, que la misión general de la promoción de la salud en el lugar de trabajo es “la de contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo físico y psicosocial, el estado de salud, la capacidad para tener valores y estilos de vida y de trabajo más saludables y el bienestar general de los trabajadores, con el fin de avanzar hacia el desarrollo sostenible con equidad y justicia social”.

El 9 de octubre de 2003, los departamentos de Promoción de la Salud y de Salud Ocupacional y Ambiental de la Organización Mundial de la Salud en Ginebra, realizaron un taller sobre “Promoción de la salud y del bienestar en el lugar de trabajo, ¿espejismo o realidad?” en el que se examinaron las razones por las cuales la promoción de la salud en el lugar de trabajo debe ser un elemento importante de las políticas de recursos humanos de las organizaciones de trabajo. En primer lugar, porque más de la tercera parte de la población dedica al trabajo, por lo menos la tercera parte de sus horas de vigilia; en segundo lugar, porque las organizaciones suelen tener políticas, procedimientos y sistemas establecidos que se pueden utilizar para promover la salud y el bienestar: por ejemplo, medidas para intervenir sobre el consumo de tabaco, alcohol y drogas en el entorno laboral, sobre el equilibrio de la vida laboral y horarios flexibles y políticas encaminadas a abordar el estrés en el lugar de trabajo; en tercer lugar, porque puede contribuir a reducir el ausentismo por enfermedad [en beneficio de la institución], a mejorar la salud y el bienestar [en beneficio de los trabajadores] y a reducir los costos sociales y de atención en salud [en beneficio de la sociedad en su conjunto] (OMS, 2003).

Por su parte, Auba et al. (2000) plantean que habría dos grandes grupos de motivaciones para la implementación de programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo; por un lado, se buscan argumentos en los beneficios que tales programas tendrían para la empresa —en la disminución del ausentismo, el aumento de la productividad, la reducción de accidentes de trabajo, la mejora del clima organizacional, la reducción de los costos en salud que corren por cuenta de la empresa—; por otro lado, se ve en estos programas la oportunidad de acceder a grupos poblacionales “cautivos” e incluso a las familias de los trabajadores. Se suma a lo anterior, la importancia del apoyo social de los compañeros de la propia organización de trabajo.

Rosen (1984) citado por Conrad (1987) igualmente está de acuerdo en que los beneficios de la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluyen el aumento en la productividad, decremento del ausentismo, aumento de la moral de los empleados, mejora de las habilidades para la ejecución y el desarrollo de los altos ejecutivos y finalmente se logra una mejor imagen corporativa. Por su parte, Sparks et al. (2001) señalan que la promoción de la salud en el lugar de trabajo permite la reducción de los costos médicos y discapacidades, el ausentismo, y

aumenta el compromiso de los trabajadores; enfatizan en la participación de los trabajadores en intervenciones planeadas que permitan el bienestar y la efectividad organizacional.

En general, la literatura sobre promoción de la salud en el lugar de trabajo, sugiere que hay tres estrategias por las cuales una organización aúna sus esfuerzos para hacer promoción de la salud: las políticas de recursos humanos, los programas específicos de promoción de la salud y las estrategias de manejo ambiental, que enfatizan en el clima de apoyo y en los diseños del ambiente de trabajo (O'Donnell, 2001 citado por Bennet, Cook y Pelletier, 2003). Por su parte, Zwerling et al. (1997), citados por Seabury et al. (2005), proponen cuatro categorías de intervención: en el nivel de la ingeniería (implica cambios en el ambiente físico en el cual los individuos trabajan); a nivel administrativo (modificaciones en las políticas y procedimientos que tienen impacto en la seguridad y la salud en el lugar de trabajo); en aspectos personales (a partir de la educación y aprendizaje de comportamientos) e intervenciones múltiples (programas que combinan diferentes aspectos).

Puntualizando en el tema de los programas de intervención en el campo de la promoción de la salud en el lugar de trabajo, Seabury et al. (2005) diferencian entre los programas que tienen como objetivo reducir el inicio de la enfermedad y el daño, los cuales son denominados programas de prevención, y los programas que tienen en cuenta las condiciones de salud no ocupacionales, que son denominados programas de promoción de la salud. Estos últimos, usualmente se dirigen a los hábitos de salud de las personas. Los autores plantean que los programas de promoción de la salud tienen como objetivo, que los trabajadores modifiquen estas conductas, para evitar el inicio de consecuencias negativas en su salud. Por su parte, Aldana y Pronk (2001) anotan que los programas de promoción de la salud están diseñados para fomentar la salud minimizando los riesgos; estos programas incluyen aspectos como el incremento de la actividad física, reducción de la presión arterial alta y los niveles de colesterol, reducción del sobrepeso, del consumo de tabaco, alcohol y otras sustancias, entre otros aspectos.

En la Tabla 3 se presentan algunas de las diferencias entre la promoción de la salud en el lugar de trabajo y la prevención de enfermedades asociadas a éste.

Tabla 3. *Diferencias entre promoción de la salud y prevención de la enfermedad asociada al trabajo*

	Promoción de la Salud en el lugar de trabajo	Prevención de la enfermedad
Objeto o foco para la intervención	Lo que se considera saludable o salutogénico	La enfermedad relacionada con el trabajo y los riesgos asociados
A quiénes se dirige	Población en general (todos los trabajadores y sus familias); como también a los procesos, condiciones y sistemas que requieren ser modificados en pro de la salud	Individuos, grupos en riesgo (trabajadores y sus familias)
Objetivos	Actuar sobre los determinantes de la salud y crear las llamadas opciones saludables, para que los trabajadores puedan acceder a ellas	Reducción de factores de riesgo y la enfermedad relacionada con el trabajo, así como proteger a los individuos y grupos contra riesgos específicos
Modelos	Sociopolíticos, ecológicos y socioculturales Información, comunicación para la salud, educación en salud, mercadeo social, participación comunitaria, empoderamiento, acciones para la formulación de políticas saludables	Los clásicos de salud pública y la medicina preventiva Tamizaje, diagnóstico precoz y detección temprana de los problemas de salud

Adaptado de Restrepo, H. (2001). Agenda para la acción promoción de la salud En H. Restrepo y H. Málaga.

Promoción de la salud: cómo construir una vida saludable. Bogotá: Editorial Médica Internacional Ltda.

Muchos de los profesionales dedicados a la salud y seguridad ocupacional están de acuerdo en que, contar con un buen programa de promoción de la salud en el lugar de trabajo es un desafío, ya que hay que enfrentar una serie de obstáculos en la planeación, diseño, implementación y evaluación del mismo (Koh, 1995). En primer lugar, hay que convencer a los directivos y a los empleados de la necesidad de contar con este tipo de programas, señalando el costo de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales; en segundo lugar, se deben priorizar los tópicos de acuerdo con las necesidades de los trabajadores; en tercer lugar, no se debe olvidar la importancia de la evaluación continua del programa y por último, no olvidar que la meta es proteger y promover la salud de los trabajadores.

Aunque un número significativo de empleadores ofrece programas de promoción de la salud, para muchas organizaciones el impacto de los mismos es mínimo (Sherman, 2002). El autor señala que los empleadores deben visualizar que la inversión en programas de promoción de la salud, es una inversión en su fuerza de trabajo, ya que permiten mejorar la práctica de los empleados y por tanto una mayor productividad. Sugiere que los programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo deben ser implementados de manera planeada y sistemática, y tener en cuenta el apoyo de las altas directivas, reflejar los intereses, las necesidades, la cultura y los recursos de la organización.

Igualmente, Martins y Michels (2003) anotan que el trabajador es una herramienta indispensable en cualquier organización y que se puede mejorar su calidad de vida, a través de la implementación de programas de promoción de la salud, lo cual redundará a su vez en la disminución del ausentismo y mayor productividad, entre otros aspectos. El empleador gana porque la fuerza de trabajo se maximiza, tiene un ambiente de trabajo más seguro, saludable, eficiente y agradable.

Aust y Ducki (2004) anotan que una aproximación comprensiva e integrada de la promoción de la salud en el lugar de trabajo, debe tener un fuerte énfasis en los factores psicosociales y organizacionales que afectan la salud de los trabajadores y la participación de los mismos en el proceso de identificar los problemas que los afectan, así como el plantear sugerencias para su abordaje. Insisten en que el objetivo central de las actividades de promoción de la salud en el trabajo tiene que ver con las condiciones del mismo y su influencia compleja en la salud de los trabajadores, de tal forma, que la meta primaria es organizar y cambiar las condiciones de trabajo e incrementar los aspectos que favorezcan la salud de los empleados. Los autores consideran que la participación y el empoderamiento son dos aspectos cruciales en la promoción de la salud, los cuales aunados al desarrollo de competencias relacionadas con el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje de experiencias que permitan el desarrollo de las propias capacidades que son elementos esenciales para el éxito de los programas de promoción de la salud en el trabajo.

Muto y Yamauchi (2001) señalan que se deben diseñar propuestas creativas de intervención que le presten atención a los aspectos psicosociales del trabajo, desde una visión socioecológica. Los autores realizaron una investigación para probar la efectividad a largo plazo de un programa de promoción de la salud multicomponente dirigido a los factores de riesgo cardiovasculares, incluía educación en nutrición, actividad física, estrés y los factores de riesgo cardiovascular a través de lecturas, consejería individual, grupos de discusión, autoeducación y entrenamiento práctico; al final del programa se solicitaba a cada participante que planteara metas en relación con su dieta, la actividad física, la salud mental

y la ingestión de alcohol y el consumo de tabaco. Los autores señalan como factores críticos para el éxito del programa: que era un programa multicomponente con evaluación múltiple de factores de riesgo; segundo, la inclusión de un programa de consejería individual; tercero, sólo se permitió participar a los empleados de alto riesgo cardiovascular; cuarto, los costos del programa fueron asumidos por la compañía y cada participante recibía atención individual de su supervisor y quinto, el uso de múltiples métodos educativos.

La puesta en marcha de un programa de promoción de la salud en el trabajo no es una tarea sencilla (Auba et al., 2000). Los autores anotan que algunos de los errores más comúnmente identificados en el desarrollo de un programa de promoción de la salud son: insuficiente documentación de experiencias previas y de personal capacitado, objetivos desmesurados o poco realistas, la ausencia de líneas concretas de intervención, procesos complejos o mal diseñados, la falta de recursos, la determinación inadecuada de necesidades, la poca o nula participación de los trabajadores y la falta de apoyo de los directivos.

Milio (1996) cita a Yelin (1986) y a Karasek et al. (1982) anotando que existen algunos datos que sugieren que el interés de algunas empresas por la salud y el funcionamiento de los empleados podría ser mejor correspondido si se prestara atención a las características del puesto de trabajo (tales como: mayor autonomía y apoyo de supervisión) y no a los comportamientos específicos adoptados por los trabajadores para protegerse frente a los entornos de riesgo que sería preciso modificar. La autora señala que el enfoque típico de programas de promoción de la salud en un centro de trabajo consiste en intentar modificar los hábitos del trabajador y no las condiciones en que trabaja; lo anterior permite ganancias a corto plazo, pero que no siempre producen los mayores beneficios para la salud de los empleados.

Levenstein y Moret (1985) plantean que no es sorprendente que el interés por la promoción de la salud en el lugar de trabajo sea visto con escepticismo debido a que en el mismo, entran en juego intereses económicos y políticos significativos. Insisten en que es urgente la necesidad de un diálogo entre los profesionales de la salud ocupacional y los profesionales que trabajan en promoción de la salud.

Chu y Dwyer (2002) señalan que los empleadores necesitan convertirse en agentes de cambio y ser líderes visionarios que adopten una aproximación preactiva, interdisciplinaria e integrativa para formular y desarrollar políticas organizacionales y una cultura de trabajo que faciliten la participación, el desarrollo profesional y el trabajo en equipo en pro de un modelo integrador del manejo de la salud en el lugar de trabajo.

En este contexto se hace indispensable que los profesionales interesados en realizar investigaciones e intervenciones en el campo de la promoción de la salud en el lugar de trabajo, retomen los resultados de las investigaciones realizadas, para implementar intervenciones eficaces y basadas en las necesidades particulares de la población, y reflexiones conceptuales sólidas, que contemplen otros elementos como los factores psicosocioculturales que subyacen a las concepciones y prácticas de salud. Lo anterior contribuye probablemente a hacer más efectivo el ejercicio profesional, ya que se espera que los profesionales hagan uso del conocimiento científico, que se deriva de prácticas reflexivas y basadas en el desarrollo de las disciplinas, porque las intervenciones sociales realizadas por profesionales sin la crítica, son prácticas ideológicas que representan intereses particulares que no son los de los grupos o las personas intervenidas (Rentería, 2004).

Psicología de la Salud Ocupacional

La Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) es una especialidad relativamente joven de la Psicología. Tetrick y Quick (2003) anotan que el objetivo principal de la PSO es crear ambientes de trabajo seguros y saludables y tiene como fin último, promover organizaciones y personas saludables, ayudando a las organizaciones a desarrollar sistemas inmunes que metabolicen las toxinas emocionales y psicosociales que afectan el ambiente de trabajo; insisten en que el desafío de la PSO es promover organizaciones saludables, en el marco de los cambios que ocurren en los contextos de trabajo. La PSO desde su naturaleza interdisciplinaria y transdisciplinaria enfoca las intervenciones desde las perspectivas de la salud pública y la prevención primaria; su compromiso es desarrollar, mantener y promover la salud de los empleados y sus familias.

Desde la PSO, las intervenciones en prevención primaria enfatizan los cambios a nivel individual, grupal y organizacional, a partir de las intervenciones dirigidas a toda la población (trabajadores y sus familias) y a intervenciones en la cultura organizacional y rediseños del ambiente psicosocial, pensando en la premisa de trabajadores saludables... organizaciones saludables..., e ir más allá de la prevención del accidente de trabajo y las enfermedades ocupacionales, que ha sido el enfoque clásico en salud ocupacional.

Relacionado con lo anterior, el psicólogo interesado en la promoción de la salud en el lugar de trabajo, debe tener también en cuenta los aportes de la psicología preventiva como campo de investigación-acción interdisciplinaria que desde una perspectiva proactiva, psicológica y ética y una concepción integral del ser humano en su contexto sociocomunitario real y concreto trata de utilizar los principios teóricos y la tecnología de la intervención de cualquier disciplina que resulten útiles para la prevención de la enfermedad y la promoción de la salud

física y mental y de la calidad de vida a nivel comunitario, tanto a corto como a largo plazo (Fernández Ríos, Comes y Coldesido, 1997).

La prevención es un proceso multidimensional e interdisciplinar y tiene como objetivo evitar o reducir la incidencia y prevalencia de una determinada enfermedad o problema y tiene como meta la promoción de una mejor calidad de vida. Desde la perspectiva biopsicosocial, la prevención implica activación y autorresponsabilidad de las personas, respecto a su salud. La prevención en el contexto laboral es uno de los objetivos del psicólogo organizacional, que se ubica en el campo de la salud ocupacional. Las propuestas de trabajo que se diseñen deben tener en cuenta, entonces, la educación para la salud, la comunicación social y la participación tanto individual como institucional (Gómez, 2007).

Flórez (2007) anota que los esfuerzos preventivos que realizan los organismos estatales y las organizaciones son insuficientes o están fracasando, y sostiene la tesis que una de las razones es porque fallan en la incorporación objetiva de la dimensión psicológica, cuyo aporte al concierto interdisciplinario de los encargados de la promoción de la salud es imprescindible, sobre todo, cuando se habla de la transformación de los estilos de vida de la gente. Propone que para incorporar la dimensión psicológica al campo de la promoción y la prevención en salud, lo primero que debe hacerse es identificarla con precisión, reconocer su naturaleza y valorar el aporte que esta dimensión le agrega a las demás dimensiones —biológica, social, cultural—. Es importante que el psicólogo adopte un marco teórico inter y transdisciplinario en sus prácticas relacionadas con la promoción de la salud, en especial, porque lo orienta hacia la clarificación objetiva de lo psicológico en dicho marco.

En la Tabla 4 se presentan algunos aspectos a nivel general, profesional y personal pertinentes a las competencias necesarias en el psicólogo, para el desempeño en este campo de trabajo.

Finalmente, en el marco de la política de salud para todos, preconizada por la OMS, el principal desafío que queda, consiste en conseguir que los empleadores entiendan que cuando se opta por la salud, se adopta una decisión sensata desde el punto de vista empresarial. En entornos laborales no saludables, muchos trabajadores fuman, algunos son hipertensos, obesos y sedentarios, algunos padecen de problemas mentales y de abusos de sustancias, muchos más tienden a sufrir de dolores lumbares y gran parte de ellos padecen desgaste laboral. La promoción de la salud en el lugar de trabajo se puede considerar como parte de la responsabilidad social institucional y se puede fortalecer significativamente si se fomenta dicha responsabilidad. Cualquier enfoque que se adopte debe abarcar los principales protagonistas nacionales e internacionales, pero también las bases, es decir, los trabajadores mismos; igualmente se destaca la importancia de los vínculos con la comunidad y la idea de que la participación comunitaria daría lugar a una mayor sostenibilidad (OMS, 2003).

Tabla 4. Aspectos a nivel general, profesional y personal pertinentes a las competencias necesarias para el desempeño en el campo de la promoción de la salud en el lugar de trabajo

General	Profesional	Personal
El conocimiento de las políticas de salud laboral a nivel mundial, del país y regionales	Aspectos conceptuales relacionados con la formación básica del psicólogo y con los aspectos básicos de la salud pública, en particular lo que tiene que ver con prevención	Compromiso social como factor relevante para el abordaje de problemáticas de salud laboral
Conocimiento de la realidad social, económica y política actual del país		
Claridad sobre los aspectos a nivel teórico y práctico del trabajo interdisciplinario	Formación sólida en los componentes psicológicos de la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad	Proactividad Liderazgo Habilidades de planeación Habilidades de solución de problemas y toma de decisiones
Tener en cuenta los aspectos socioculturales, como marco referencial de la construcción de una concepción positiva de salud	Evaluación, diagnóstico y la intervención en lo que tiene que ver con el estilo de vida saludable, el estrés, el apoyo social entre otros aspectos de orden psicosocial	El psicólogo como “Modelo” (nuestros propios hábitos y comportamientos de salud)
Concepción de la salud como valor fundamental, la prevención como aspecto básico en el trabajo	Diseño e implementación de estrategias de intervención psicosocial eficaces, dirigidas a resolver los aspectos psicológicos y sociales asociados a las distintas problemáticas de salud laboral	Socialmente competente: con manejo adecuado de relaciones interpersonales a nivel individual, grupal, comunitario y organizacional
Crear una cultura de la salud		
Estrategias para la promoción de la salud: la educación para la salud, la participación comunitaria y el empoderamiento	Práctica investigativa en Psicología y las Ciencias Sociales, la Epidemiología	Actitud investigativa: con visión sistemática, coherente, generadora de preguntas y búsqueda consistente y constante de respuestas
Los marcos legales en los que se inscribe la práctica profesional en salud pública.	Aspectos metodológicos propios del ejercicio profesional: por ejemplo el manejo de grupos	Ética profesional personal

Referencias

- Aldana, S. G. y Pronk, N. P. (2001). Health promotion programs, modifiable health risks and employee absenteeism. *Journal of Occup. Environ Med.*, 43 (1), 36-46.
- Auba, J., Plana, M. & López, J. C. (2000). Factores extralaborales. En F. G. Benavides, C. Ruiz Frutos y A. M. García. *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. España: Masson.
- Aust, B. & Ducki, A. (2004). Comprehensive health promotion interventions at the work place: experiences with Health Circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (3), 258-270.
- Barrios, S. & Paravic, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latino-am Enfermagem*, 14 (1), 136-141.
- Bennett, J. B., Cook, R. F. & Pelletier, K. R. (2003). Toward an integrated framework for comprehensive organizational wellness: concepts, practices and research in workplace health promotion. En J. C. Quick y L. E. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington. APA.
- Chu, C. (2003). De una promoción de la salud en el lugar de trabajo hacia la gestión integradora de la salud en el lugar de trabajo: tendencias y evolución. Red Mundial de Salud Ocupacional. *GOHNET*, 6, 1-4.
- Chu, C. & Dwyer, S. (2002). Employer role in integrative workplace health management: A new model in progress. *Dis Manage Health Outcomes*, 10 (3), 175-186.
- Conrad, P. (1987). Wellness in the work place: potentials and pitfalls of work-site health. *The Milbank Quarterly*, 65 (2), 255-275.
- Fernández Ríos, L., Cornes, J. M. & Coldesido, F. (1997). Psicología preventiva: situación actual. En G. Buela Casal, L. Fernández Ríos & T. J. Carrasco (eds.). *Psicología preventiva: avances recientes en técnicas y programas de prevención*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Flórez, L. (2007). *Psicología social de la salud: promoción y prevención*. Bogotá. Editorial El Manual Moderno.
- García, A. M., Benavides, F. & Ruiz Frutos, C. (2000). Salud laboral. En F. G. Benavides, C. Ruiz Frutos y A. M. García. *Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. España: Masson.
- Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones de trabajo. *Universitas Psychológica*, 6 (1), 105-113.

- Koh, D. (1995). Occupational health and safety promotion: problems and solutions. *Safety Science*, 2, 323-328.
- Leka, S., Cox, T. & Griffiths, A. (2003). Promoción de la salud en el lugar de trabajo en Nottingham: método sistémico. Red Mundial de Salud Ocupacional. *GOHNET*, 6, 5-7.
- Levenstein, Ch. & Moret, M. (1985). Health Promotion in the Workplace. *Journal of Public Health Policy*, 6 (2), 149-151.
- Martins, C. & Michels, G. (2003). Programas de promocao da saude do trabalhador: exemplos de sucesos. Ponto de Vista. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, 85-90.
- Milio, N. (1996). Búsqueda de beneficios económicos con la promoción de la salud. En Organización Panamericana de la Salud –OPS– *Promoción de la salud: una antología*. Washington D.C. Publicación Científica No. 557.
- Muto, T. & Yamauchi, K. (2001). Evaluation of a multicomponent workplace health promotion program conductes in Japan for improving employees' cardiovascular disease risk factors. *Preventive Medicine*, 33, 571-577.
- Nutbeam, D. (1996). *Glosario de la promoción de la salud*. Washington: OPS/OMS.
- Organización Internacional del Trabajo –OIT– (2003). Actividades normativas de la OIT en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo: estudio detallado para la discusión con miras a la elaboración de un plan de acción sobre dichas actividades. 91^a. Conferencia Internacional del Trabajo. Suiza.
- Organización Internacional del Trabajo –OIT– (2005). *Introductory report: Decent work-safe work. XVIIth World congress on safety and health at work*. Extraído el 20 de mayo de 2007 de <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/wdcongrs17/intrep>.
- Organización Internacional del Trabajo –OIT– (2006). *Consejo de administración para debate y orientación. Seguridad y salud en el trabajo: sinergia entre la seguridad y la productividad*. Extraído el 21 mayo de 2007 de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-3>.
- Organización Mundial de la Salud –OMS–. Carta de Ottawa (1986). Primera Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud. Ottawa. Canadá.
- Organización Mundial de la Salud –OMS– (2003). Taller de la OMS sobre promoción de la salud y del bienestar en el lugar de trabajo, ¿espejismo o realidad? Red Mundial de Salud Ocupacional. *GOHNET*, 6, 8-9.

- Organización Panamericana de la Salud –OPS– (1996). *Promoción de la salud: una antología*. Washington D. C. OPS.
- Organización Panamericana de la Salud –OPS– (2000). *Estrategia de promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y del Caribe*. Anexo No. 6. Documento de trabajo. Ginebra. Suiza.
- Pico Merchán, M. E. (2003). La promoción de la salud en el trabajo: aspectos conceptuales y de reflexión. *Hacia la promoción de la salud*, 8.
- Rentería, E. (2004). De las intervenciones grupales a las intervenciones sociales, un ensayo sobre el uso del conocimiento científico en el caso de las intervenciones profesionales. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 37- 49.
- Restrepo, H. (2001a). Antecedentes históricos de la promoción de la salud. En H. Restrepo & H. Málaga *Promoción de la Salud: cómo construir una vida saludable*. Bogotá: Editorial Médica Internacional Ltda.
- Restrepo, H. (2001b). Conceptos y definiciones. En H. Restrepo & H. Málaga *Promoción de la salud: cómo construir una vida saludable*. Bogotá: Editorial Médica Internacional Ltda.
- Restrepo, H. (2001c). Agenda para la acción promoción de la salud. En H. Restrepo & H. Málaga *Promoción de la salud: cómo construir una vida saludable*. Bogotá: Editorial Médica Internacional Ltda.
- Seabury, S. A., Lakdawalla, D. & Reville, R.T. (2005). The economics of integrating injury and illness prevention and health promotion programs. Working Paper. *RAND*, Institute for Civil Justice.
- Sherman, B. (2002). Worksite Health Promotion. *Dis Manage Health Outcomes*, 10 (2), 101-108.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century work place. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Tetrick, L. E. & Quick, J. C. (2003). Prevention at Work: Public Health in Occupational Settings. En J. C. Quick y L. E. Tetrick. *Handbook of Occupational Psychology*. Whashington. APA.
- Tirado, J. L. & Fernández, A. (2002). Porque los programas de prevención no previenen. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2 (2), 209 -226.
- Wynne, R. (1995). A new training specification for workplace health promotion. *Safety Science*, 20, 277-287.

Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud
en el Trabajo Cumbre de Seguridad y Salud
(29 de junio a 2 de julio de 2008)

Habiéndose reunido en Seúl, República de Corea, el 29 de junio de 2008 con motivo del XVIII Congreso Mundial sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, organizado conjuntamente por la Oficina Internacional del Trabajo, la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) y la Agencia Coreana para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (KOSHA), con la participación de profesionales de alto nivel, representantes de los empleadores y trabajadores, representantes de la seguridad social, responsables políticos y administradores,

Reconociendo las serias consecuencias que tienen las enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo, estimadas por la Oficina Internacional del Trabajo en 2.3 millones de víctimas por año a nivel mundial y una pérdida económica del 4 por ciento del producto interior bruto global (PIB),

Reconociendo que el avance en la seguridad y salud en el trabajo tiene un impacto positivo en las condiciones laborales, la productividad y el desarrollo económico y social,

Recordando que el derecho a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable debe ser reconocido como un derecho humano fundamental y que la globalización debe ir acompañada de medidas preventivas para garantizar la seguridad y salud de todos en el trabajo,

Reconociendo la importancia de los instrumentos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de seguridad y salud en el trabajo y el importante papel que

desempeña la AISS y sus miembros en lo que se refiere a la aplicación de esos instrumentos,

Recordando que la promoción de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los accidentes y enfermedades en el trabajo son elementos fundamentales de la misión fundacional de la OIT y de la Agenda de Trabajo Decente,

Recordando que la prevención de los riesgos profesionales y la promoción de la salud de los trabajadores constituyen una parte fundamental del mandato de la AISS y de su Marco Conceptual de la Seguridad Social Dinámica,

Reconociendo la importancia de la educación, formación, consulta e intercambio de información y buenas prácticas en la prevención y la promoción de medidas preventivas,

Reconociendo el importante papel que desempeñan los gobiernos y los interlocutores sociales, las organizaciones profesionales de seguridad y salud y las instituciones de seguridad social en la promoción de la prevención y en la prestación de servicios de tratamiento, apoyo y rehabilitación,

Reconociendo la importancia que reviste la cooperación entre organizaciones internacionales e instituciones,

Encomiando el progreso alcanzado en el mejoramiento de la seguridad y salud en trabajo a través de acciones internacionales y nacionales.

Declara que

1. La promoción de altos niveles de seguridad y salud en el trabajo es responsabilidad de la sociedad en su conjunto y que todos los miembros de la sociedad deben contribuir a

alcanzar este objetivo, garantizando que los planes nacionales concedan prioridad a la seguridad y salud en el trabajo, así como al establecimiento y fomento de una cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo.

2. Una cultura nacional de prevención en materia de seguridad y salud en el trabajo es aquella en la que el derecho a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable se respeta en todos los niveles, en la que el gobierno, los empleadores y los trabajadores participan activamente en iniciativas destinadas a garantizar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable mediante un sistema de derechos, responsabilidades y deberes bien definidos, y en la que se concede la máxima prioridad al principio de prevención.

3. El progreso continuo de la seguridad y salud en el trabajo debería ser promovido mediante la introducción de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo que incluyan el desarrollo de una política nacional que tenga en cuenta los principios de la parte II del Convenio sobre la Seguridad y Salud de los Trabajadores, 1981 (núm.155) de la OIT.

4. Los gobiernos deberían

- Considerar prioritario la ratificación del Convenio sobre el Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2006 (núm.187) de la OIT, así como otros convenios pertinentes de la OIT en materia de seguridad y salud en el trabajo, y deberían garantizar la aplicación de sus disposiciones para mejorar el funcionamiento nacional de la seguridad y salud en el trabajo de manera sistemática.
- Garantizar que se realicen acciones continuadas para crear y reforzar una cultura nacional de prevención en seguridad y salud en el trabajo.

- Garantizar que la seguridad y salud laboral de los trabajadores esté protegida por un sistema adecuado y apropiado de ejecución de normas de seguridad y salud, que incluya un sistema sólido y eficaz de inspección laboral.

5. Los empleadores deberían garantizar que

- La prevención es una parte integral de sus actividades, puesto que el buen desempeño empresarial va acompañado de normas de alto nivel de seguridad y salud en el trabajo.
- Los sistemas de gestión de seguridad y salud estén establecidos de manera eficaz para el mejoramiento de lugares de trabajo seguros y saludables.
- Los trabajadores y sus representantes sean consultados, capacitados, informados e implicados en todas las medidas relacionadas con su seguridad y salud en el trabajo.

6. Afirmando el derecho de los trabajadores a un medio ambiente de trabajo sano y saludable, los trabajadores deberían ser consultados sobre cuestiones que afecten a la seguridad y salud; y deberían

- Seguir las instrucciones sobre seguridad y salud y sus procedimientos, incluido el empleo de equipo de protección personal.
- Participar en los cursos de formación sobre seguridad y salud, y las actividades de concienciación.
- Cooperar con sus empleadores en las medidas relacionadas con su seguridad y salud en el trabajo.

7. El Congreso Mundial sobre Seguridad y Salud en el Trabajo es un foro ideal para compartir los conocimientos y experiencias encaminadas a lograr lugares de trabajos seguros, saludables y productivos.

8. Los progresos alcanzados en seguridad y salud en el trabajo deberían ser revisados con ocasión del XIX Congreso Mundial sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en 2011.

9. Los participantes de la Cumbre se comprometen a asumir el lide-razgo en la promoción de una cultura preventiva de seguridad y salud, y a velar por que sus planes nacionales den prioridad a la seguridad y salud en el trabajo.

Yolanda Sierra Castellanos

Correo electrónico: sierrayolanda@unbosque.edu.co

Profesional de la Psicología y especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes, con quince años de experiencia en el diseño, implementación y evaluación de programas de gestión humana, dirigidos a la potencialización y desarrollo de las organizaciones y el mejoramiento en la calidad de vida laboral de sus colaboradores. Asesora de programas de capacitación y de formación a nivel empresarial y docente de varias universidades en temas relacionados con gestión humana, formación de líderes, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, habilidades sociales, manejo del cambio, salud mental y trabajo, creatividad, gerencia efectiva, negociación y resolución de conflictos, entre otros. Profesora Asociada Facultad de Psicología Universidad El Bosque, en la actualidad dirige la Especialización en Psicología Ocupacional y Organizacional y la Unidad de Posgrados de la misma Facultad, asesora de prácticas, investigadora, coordinadora de una línea de investigación. Directora ejecutiva de la División de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo del Colegio Colombiano de Psicólogos.

Jeimy Andrea Rodríguez

Correo electrónico: j_andrea_romu@hotmail.com

Psicóloga con Especialización en Psicología Ocupacional y Organizacional, egresada de la Universidad El Bosque. Su experiencia profesional se ha enfocado en el área organizacional en desarrollo de procesos relacionados con la administración del talento humano como selección de personal, contratación, nómina, manejo disciplinario, capacitación, inducción, evaluación de desempeño, evaluación del clima laboral, elaboración de perfiles ocupacionales por competencias y manuales de procesos y/o procedimientos. Experiencia en el diseño y ejecución de planes y programas encaminados a la gestión del talento humano. Tiene experiencia en el área de Salud Ocupacional relacionada con el conocimiento de legislación actual, manejo de indicadores de gestión (accidentalidad, ausentismo, factores de riesgo, entre otros), elaboración de panoramas de riesgo, coordinación de comités paritarios y normas de higiene y seguridad industrial; implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad según normatividad ISO 9001 y OHSAS 18.000.

Yenny Patricia Guecha

Psicóloga, egresada de la Universidad de la Sabana. Especialista en Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad El Bosque; Especialista en Gerencia en Salud Ocupacional de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca; diplomada en Nómina y Seguridad Social y Gestión por competencias (Forum. Universidad de la Sabana e ICONTEC). Cuenta con más de siete años de experiencia en el área organizacional, labora en Departamento de Gestión Humana de empresas como: Tapón Corona de Colombia S.A., Salud Ocupacional de los Andes Ltda., Donucol S.A., Promotemp - Soporte Humano CTA. Trabajo comunitario y organizacional con la Fundación Compartir- Formación-SENA para el Programa de Jóvenes en Acción.

Capítulo 19

Diseño de un programa de prevención de factores de riesgo psicosocial, a nivel primario, secundario y terciario

Yolanda Sierra Castellanos

Jeimy Andrea Rodríguez

Jenny Patricia Guecha

Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia

Introducción

El objeto de la propuesta para el diseño del programa de Prevención e Intervención en Riesgos Psicosociales que se presentará a lo largo de este capítulo, se basa en las investigaciones y propuestas de intervención que serán citadas en el mismo. Su marco principal se centra en el concepto de empresa saludable, teniendo en cuenta que éste pretende promover una cultura en función del mejoramiento de la calidad de vida del trabajador. En la revisión bibliográfica que se presenta, se encontró que en Colombia existen avances importantes en la realización de instrumentos para la medición de los factores de riesgo psicosocial, así como, la adaptación de metodologías para su evaluación, no obstante, no han sido estandarizados en nuestro país. Igualmente, se carece de propuestas para su intervención desde un enfoque de

integralidad, aun considerando su multidimensionalidad y la dificultad para su manejo, dado su nivel elevado de subjetividad.

En la búsqueda de literatura se encontró la propuesta de intervención realizada por Cartwright y Cooper (1999) denominada *Una estrategia integrada para reducir el estrés en el puesto de trabajo*, la cual, desde una perspectiva de intervención a nivel primario, secundario y terciario plantea una serie de pautas desde la prevención, promoción, formación e intervención. Esta propuesta fue adaptada para el diseño de un programa de prevención, manejo y control de factores de riesgo psicosocial en las organizaciones a nivel primario, secundario y terciario.

De acuerdo con lo anterior, se diseñó un programa compuesto por tres etapas, las cuales a su vez están conformadas por fases; con base en esto la primera etapa va dirigida a la prevención, con una primera fase cuyo objetivo es la identificación de los factores de riesgo psicosocial en cada una de las categorías de factores propuestos en la clasificación de los riesgos a saber: intralaborales, extralaborales e individuales; una segunda fase propone el diseño de un programa de selección, la tercera fase va encaminada al diseño de un programa de inducción y reinducción y la última a la realización de un balance ocupacional.

La segunda etapa propone el diseño de acciones cuyo objetivo es fortalecer las actividades de promoción y formación y la tercera etapa, denominada “intervención”, propone alternativas para el control, tanto en la organización como en el individuo.

Cada fase plantea indicadores de logro y de gestión que permitan ir retroalimentando el programa y midiendo su impacto.

Esta propuesta, como se dijo anteriormente, se enmarca en el modelo de empresa saludable, que busca la consolidación de culturas organizacionales dirigidas a promover la calidad de vida de los trabajadores.

Factores de riesgo psicosocial: conceptualización y clasificación

Con el fin de mostrar más ampliamente los factores de riesgo psicosocial, como punto de partida para su comprensión y manejo y como marco para el diseño de propuestas de prevención e intervención, en este capítulo se presentarán, en primera instancia, las diferentes definiciones y conceptualizaciones que se han dado sobre el tema, las formas como han sido clasificados, sus normas y regulaciones.

Con base en lo anterior, se seleccionará una de las clasificaciones realizadas para luego presentar investigaciones de apoyo empírico, donde se haya encontrado una relación significativa entre su presencia y el efecto en la salud del trabajador, especialmente, en aspectos relacionados con el estrés laboral, pues aunque no es el único efecto sobre la salud, es el más estudiado y el que ha sido objeto de más cantidad de investigaciones. Al final se presentarán estrategias de intervención propuestas para el manejo de los mencionados riesgos, las cuales servirán de apoyo al objetivo de este modelo.

El concepto de riesgo ha sido definido como la probabilidad de ocurrencia de un evento que genere enfermedad, lesión o daño en un grupo determinado; llevando este concepto a los escenarios laborales se encuentra la definición presentada por Parra, Echavarría y Castillo (2003) quienes definen el riesgo ocupacional como una situación que puede romper el equilibrio físico, mental y social. Ahora bien, se considera un “factor de riesgo” como aquel conjunto de variables asociadas a factores técnicos, ambientales y humanos, que aumentan la probabilidad de dicho riesgo. El término de “riesgo psicosocial” por su parte, se define como todos aquellos aspectos intralaborales, extralaborales y propios de las características del trabajador, que en una interacción dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de los mismos (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2000).

De acuerdo con estos planteamientos se considera válido presentar otras definiciones que a lo largo del estudio de esta temática, podrían enriquecer la comprensión del concepto como tal y enriquecer la formulación de propuestas.

El Instituto Mexicano de Seguro Social (1986) plantea que el factor psicosocial es un elemento del hecho social que pone en juego todo el funcionamiento del hombre dentro de un grupo, sea éste familia, vecindario, trabajo o comunidad, es un elemento externo que produce una respuesta o afecta la relación de la persona con su grupo o con otros hombres.

El Instituto de Higiene y Seguridad de España define como factores psicosociales las circunstancias que tienen que ver con el grado de iniciativa que el individuo ponga a contribución durante la realización del trabajo; la posición social que el cargo u oficio le confiere; la naturaleza de las relaciones: cooperativas, jerárquicas, funcionales; la identificación con el producto o con los servicios que produce la organización y las posibilidades de comunicación.

La Organización Mundial de la Salud –OMS–, en 1989 definió los factores de riesgo psicosocial como las condiciones del puesto de trabajo y el entorno, tales como el clima y la cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales y el diseño y contenido

de las tareas. Sin embargo, este concepto se extiende también al entorno existente fuera de la organización, como es el caso de las tareas domésticas y aspectos del individuo (personalidad y actitudes) que pueden influir entre otros, en la aparición de diferentes patologías en los sitios de trabajo.

Más adelante, Bocanument (1993) complementa esta definición planteando que los factores de riesgo psicosocial están relacionados con un conjunto de circunstancias inherentes a las condiciones no materiales, o sea a la forma como este trabajo se organiza y se divide, lo cual también puede llegar a generar daño en el trabajador, como puede apreciarse, esta definición incluye otros aspectos relacionados con el componente administrativo y organizacional.

Bosa (1995) por su parte, concibe los riesgos psicosociales como un conjunto de elementos que interactúan y están conformados por el factor humano, el medio ambiente de trabajo y la propia organización, que al estar planteados inadecuadamente crean una carga mental adicional y generan fatiga o estrés laboral.

Más adelante, en el 2003, Crepan adiciona algunos elementos a la definición de riesgos psicosociales, planteándolos como aquellas características de las condiciones de trabajo de la organización, de la ordenación laboral y de los factores emocionales vinculados con el puesto de trabajo, que afectan la salud de las personas, a través de mecanismos fisiológicos y psicológicos.

Como complemento a lo anterior, la norma técnica Resolución 2646 de 2008, emitida por el Ministerio de la Protección Social, por el cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención, monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial del trabajo y la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, señala que los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Como puede apreciarse, en la mayoría de las definiciones aquí presentadas, se incluyen elementos directamente relacionados con la tarea que realiza el trabajador y las condiciones que le rodean, algunos aspectos asociados a sus estilos de vida y condiciones extralaborales, y otros directamente relacionados con sus características individuales que al interactuar inadecuadamente, interfieren con su bienestar psicológico y social, afectando su calidad de vida y logro de los objetivos organizacionales.

Complementando esta definición con las planteadas anteriormente de riesgo ocupacional y factor de riesgo, se podría aventurar una definición que incluya el factor de riesgo psicosocial, como aquellas variables asociadas a aspectos intralaborales, extralaborales e individuales, que al entrar en una inadecuada interacción, aumentan la probabilidad de enfermedad, física, mental y social, lesión o daño en el trabajador.

Clasificación de los factores de riesgo psicosocial

Una vez elaborada una definición de factores de riesgo psicosocial que contenga la mayor cantidad de elementos planteados por los autores, se hace necesario seleccionar o construir, si es del caso, una clasificación que sirva de apoyo para el diseño de la propuesta aquí planteada, ya que las diferentes estrategias variarán de acuerdo con la mencionada clasificación.

El Comité Mixto OIT-OMS (Organización Internacional del Trabajo – Organización Mundial de la Salud), (1989) clasifica los riesgos psicosociales en cinco categorías, a saber: el medio ambiente físico del trabajo, los factores propios de la tarea (sobrecarga de trabajo, cualitativa y cuantitativa), la organización del tiempo de trabajo (horarios, pausas, turnos, jornadas), la modalidad de gestión (funciones, responsabilidades, participación, relaciones interpersonales) y finalmente, los cambios tecnológicos.

En el ámbito nacional, el Instituto de Seguros Sociales (2002) en su clasificación incluye como factores de riesgo psicosocial, las variables físicas (ruido, ventilación, temperatura), químicas y de protección y seguridad, así como los aspectos relacionados con el desarrollo de la tarea (cargas físicas como posturas y esfuerzos, entre otras).

Porcar (1999) por su parte establece cuatro factores independientes, todos ellos relacionados con aspectos que rodean al trabajador en su puesto de trabajo, así: a) la distribución de espacios (espacio disponible, distribución de muebles y elementos de almacenaje); b) la posibilidad de comunicación (condiciones acústicas, condiciones de privacidad y posibilidad de comunicación; c) condiciones ambientales (iluminación, temperatura y humedad); d) herramientas de trabajo (disponibilidad de elementos suficientes para la realización del trabajo y de almacenamiento).

Por otro lado, Crepán (2002) detecta dos grandes áreas de incidencia en la generación de los riesgos psicosociales, los derivados de la organización y la ordenación del trabajo y los derivados de los contenidos emocionales existentes en los puestos de trabajo.

Consolidando las definiciones anteriormente descritas y para efectos de este trabajo, se propone la siguiente clasificación de factores de riesgo psicosocial.

Factores intralaborales

Estos factores hacen relación a todos aquellos elementos internos del trabajo, a través de los cuales se desarrolla el mismo, se requiere de ajustes físicos y psicológicos por parte del individuo, pues son intrínsecos al entorno. Dentro de éstos se encuentran los relacionados con el medio ambiente físico que rodea al trabajador en su puesto de trabajo, tales como el ruido, la iluminación, la temperatura, las vibraciones, entre otros; pues su presencia influye no sólo en la salud física y mental del trabajador, sino que indirectamente produce accidentes de trabajo, ya que afectan procesos como la atención y la concentración, aumentando los índices de fatiga y la posibilidad de generar cuadros relacionados con el estrés.

Asimismo, dentro de los factores intralaborales vale la pena mencionar los relacionados con el diseño de la tarea, ya que su contenido en lo referente a alcance, complejidad, autonomía y posibilidad de relacionarse con sus compañeros, afecta la percepción del trabajador y aumenta o disminuye su carga mental y como consecuencia su calidad de vida laboral.

Otros factores intralaborales están relacionados con el clima social que rodea al trabajador, puesto que de su interacción con las diferentes dimensiones que lo conforman y el esquema mental que se haga el trabajador a partir de ellas, dependerá su percepción, actitud y comportamiento.

De otro lado, factores como la duración de las jornadas, los turnos de trabajo, las pausas y descansos, entre otros; enmarcados dentro del concepto “organización del tiempo de trabajo”, que al entrar en interacción con variables de tipo individual como los umbrales de tolerancia y resistencia, afectan la salud del trabajador. Por último, y no por eso menos importante, están los aspectos relacionados con la modalidad de gestión existente en la organización, relacionados con el tipo de liderazgo o estilo de dirección, los roles y la claridad en las funciones, entre otros, que al no permitirle al trabajador la posibilidad de predecir y controlar la situación, se convierten en estresores potenciales que afectan la salud del trabajador y su calidad de vida en general.

Con el fin de ampliar la comprensión sobre los factores de tipo intralaboral aquí enunciados, a continuación se hará una descripción más detallada de cada uno de ellos y de algunos estudios que han demostrado su incidencia en la salud de los trabajadores.

Medio ambiente físico

Dentro de los factores ambientales que afectan al trabajador se encuentran los agentes físicos, denominados así por Hernández (2003) quien afirma que este tipo de agentes exponen al individuo al intercambio rápido de energía entre él y el medio ambiente que le rodea, cuando dicha exposición supera la capacidad del organismo para soportarla, se produce un riesgo para la salud. Tal vez uno de los aspectos que ha sido más estudiado dentro de esta categoría, ha sido el del ruido, definido por diferentes autores como un conjunto indeseable de sonidos que puede afectar la salud o el bienestar del trabajador, produciendo efectos adversos que pueden convertirse con el tiempo en hipoacusia irreversible y a mediano plazo, cuando la exposición es continuada, en alteraciones psicológicas como interferencia con el sueño, fatiga, irritabilidad, malestar, que al convertirse en estados permanentes pueden conducir a accidentes de trabajo y con el tiempo a generar enfermedades profesionales, entre otras, el estrés laboral.

En concordancia con lo anterior, vale la pena resaltar el estudio realizado por Sarmiento, Gala y Paublete (1998), citado por Sierra y Salgado (2006) quienes estudiaron los efectos psicológicos del ruido ocupacional en la salud de un grupo de trabajadores de una empresa papelería, encontrando como resultado que los sujetos expuestos a niveles elevados de ruido, por periodos largos de tiempo, no sólo estaban expuestos al riesgo de sufrir hipoacusia, sino que éste actuaba como un estresor capaz de producir cambios a nivel fisiológico y consecuencias clínicamente significativas. De ahí, enfatizan los autores, la necesidad de crear una cultura preventiva a nivel organizacional que proteja la salud de los trabajadores, desde el momento mismo de hacer el diseño locativo de los sitios de trabajo.

En otro estudio publicado en 1993 y realizado por Nemecek y Grandjean (s.f.), citados por Sierra y Salgado (2006), en 100 oficinas, se reporta cómo se altera el ritmo de trabajo, debido a factores percibidos por el trabajador como de discomfort o incomodidad en el puesto de trabajo. Dentro de las fuentes generadoras de ruido que ocasionaba discomfort en los trabajadores, dicho estudio reporta los siguientes resultados: conversaciones (46%), máquinas de oficina (27%), teléfono (20%), circulación de personas (6%) y ruidos exteriores (2%). Los autores concluyen que las conversaciones afectan la sensación de comodidad por parte del trabajador, pues se convierten en un sonido que al ser producido por el propio lenguaje, automáticamente atrae la atención del mismo por su contenido.

También se ha encontrado que las temperaturas extremas se convierten en un factor de riesgo ambiental y a su vez psicosocial, cuando algunas operaciones y procesos de trabajo ocurren en condiciones de temperatura de aire muy por encima o por debajo de la temperatura del

medio natural. Esta condición da lugar a situaciones que pueden generar trastornos como el síncope calórico o el golpe de calor, que produce daños en el sistema nervioso central. Igualmente, se ha encontrado que afectan los procesos cognoscitivos de los trabajadores, involucrando funciones como la atención, la concentración y la capacidad de respuesta del mismo, aumentando la probabilidad de fatiga, tanto mental como física, así como su percepción y sensación de comodidad y lo que lo lleva a disminuir su motivación hacia la realización de la tarea.

En concordancia con lo anterior, la norma técnica del Ministerio de la Protección Social, mencionada anteriormente, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención, monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial del trabajo y la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, igualmente contempla dentro de los factores intralaborales las condiciones del medioambiente de trabajo: aspectos físicos (temperatura, ruido, iluminación, ventilación, vibración), riesgos de seguridad tanto física como de accidente de trabajo, químicos, biológicos, de diseño del puesto y de saneamiento, como agravantes o coadyuvantes de factores psicosociales.

Diseño de la tarea

Los factores humanos tienen un papel determinante en el desempeño laboral y por lo tanto, deberían ser tenidos en cuenta en el momento de diseñar las tareas que conforman un puesto de trabajo. En el diseño de un puesto de trabajo, se deben apreciar factores como: el “alcance” o “amplitud” de la tarea, entendido como la cantidad de acciones que debe realizar un trabajador para ejecutar su tarea; la “complejidad” del cargo, la cual se relaciona con el nivel de dificultad que ésta demanda, es decir, los conocimientos que debe tener el trabajador para su realización y la aplicación de procesos de tipo cog-noscitivo, como memoria, análisis de información, toma de decisiones, entre otros. Estos dos factores unidos a la posibilidad de toma de decisiones por parte del trabajador y la autonomía con que cuenta para la realización de su trabajo, denominada “discrecionalidad”, unida a la posibilidad que tenga el trabajador para relacionarse con sus compañeros y de recibir retroalimentación de su trabajo, bien sea positiva o negativa; se convierten en factores de riesgo psicosocial, por exceso o por defecto. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

En concordancia con lo anterior, se define el contenido de la tarea como la posibilidad que tiene el trabajador de utilizar su potencial, el grado de libertad y la posibilidad de tomar decisiones con que cuenta para realizar su trabajo, por esta razón varios estudios han demostrado que el

contenido puede ser un factor de riesgo cuando el trabajador no puede utilizar su potencial y cuando está sujeto a normas, métodos, ritmos y bajos niveles de responsabilidad.

En conclusión, cuando los puestos de trabajo están diseñados con tareas que tienen niveles muy cortos de “alcance”, es decir, muy reducida la cantidad de acciones que realiza el trabajador, niveles muy bajos de “dificultad” y muy pocas posibilidades de tomar decisiones, así como de relacionarse con los demás, son percibidos por éste como monótonos y aburridos y afectan su nivel de interés y motivación, llevando con el tiempo a su empobrecimiento intelectual.

De otro lado, cuando se produce la denominada sobrecarga cuantitativa, esto es que el trabajador debe realizar un número demasiado alto de tareas, en un tiempo muy corto, se genera fatiga, física, mental o perceptual, dependiendo del tipo de trabajo que realiza, que al no ser atendida oportunamente, puede afectar la salud tanto física como mental del trabajador y empezar a generar cuadros directamente relacionados con el estrés laboral.

Ahora bien, si lo que se excede en el diseño del puesto es el nivel de dificultad de la tarea y la exigencia de procesos de alto contenido cognoscitivo, con una situación de muy poco control sobre las variables del ambiente, y estos no son compatibles con las competencias de quien la realiza, se habla de sobrecarga cualitativa, la cual al entrar en interacción con los repertorios conductuales del trabajador, sus estrategias de afrontamiento, sus esquemas de autoeficiencia y sus características de personalidad, entre otras, pueden llevarlo a generar cuadros de estrés, que a mediano plazo pueden afectar su salud, tanto física como mental, con un gran detrimento en su calidad de vida laboral.

Clima social laboral

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor beneficio es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral (Goncalves, 1997).

La relación en el medio comprende algunos factores ligados con el bienestar de los trabajadores, tal es el caso del apoyo social, los estilos de dirección a través de los cuales se reciben órdenes, los canales de comunicación y las políticas de capacitación, recreación y bienestar. Respecto al apoyo social French (1973) encontró que es posible que éste reduzca los factores estresantes objetivos, asociados con el medio ambiente. Según este autor, un ambiente de trabajo que sea cordial, a través de la empatía y la comprensión entre los individuos, aún si hay buenas relaciones interjerárquicas, tal vez propicie una sensibilización que facilite la

adaptación de las demandas de trabajo con las capacidades del individuo. De este modo es preciso recordar que el apoyo social debe estar presente, no sólo cuando se trata de hacer prevención sino también cuando el problema ya está presente en la organización.

En términos de riesgo a este nivel, se considera importante mencionar que de acuerdo con Blasco (2000), una de las mayores fuentes de riesgo la constituye la presión por parte de la organización, para que el individuo realice su labor en el menor tiempo posible; es así como la forma de realizar el trabajo se ha evidenciado más dependiente de la presión social, que de las normas para su correcto desempeño. Esto podría llevar indirectamente a que se genere ambiente de trabajo hostil que puede desencadenar o ser permisivo con conductas relacionadas con la violencia laboral, entre ellas el “acoso laboral”, el “acoso sexual” o el “acoso psicológico”.

De acuerdo con la Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo, llevada a cabo en el año 2000 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, el 2% de los trabajadores de la Unión Europea, es decir, tres millones han sido víctimas de acoso sexual, el 4%, es decir, seis millones reportaron ser sujetos de violencia física y el 9%, trece millones, reportaron ser sujetos de acoso psicológico en el trabajo.

En Colombia, el Ministerio de la Protección Social en convenio con la Universidad de Antioquia (2006) realizó un estudio técnico de tipo descriptivo sobre la violencia en el trabajo en empresas en las que se desarrollan las actividades económicas de investigación y vigilancia privada, transporte por carretera y transporte urbano, sector financiero y prestadores de servicios de salud, en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali.

Al comparar los resultados del estudio en Colombia con los del estudio realizado en Europa en el año 2000, se puede observar cómo la violencia física y sexual en el ambiente laboral presentan prevalencias similares, diferente a lo que pasa con el acoso psicológico, que duplica la prevalencia de Europa. En Colombia el 19,8% de los trabajadores reportaron haber sido víctimas de acoso psicológico, siendo el sector con la prevalencia más baja el financiero y más alta el del transporte.

Este aspecto también ha sido considerado en Colombia formalmente en los últimos años, dándole una importancia real y con el fin de reglamentar la prevención de la violencia en el ámbito laboral, el Congreso de Colombia expidió la Ley 1010 del 23 de enero de 2006, por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Esta norma establece que las empresas deben adoptar medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, las cuales

deben estar incluidas en los reglamentos de trabajo y establecer un procedimiento interno confidencial, conciliatorio y efectivo para corregir las situaciones de acoso que ocurran en los lugares de trabajo. Asimismo, establece sanciones para quienes ejerzan estas conductas y para el empleador que las tolere.

Sin embargo, pese a la importancia del tema y a su reconocimiento por diferentes autores como factor de riesgo psicosocial, así como a la cantidad de estudios que se han realizado, es muy poco lo que se ha estudiado el tema, asociándolo directamente a la salud mental del trabajador, pues la mayoría de los estudios se han orientado a la relación con su nivel de satisfacción y cómo afecta éste la productividad de la organización.

Organización del tiempo de trabajo

Dentro de la categoría de factores de riesgo psicosocial de origen intralaboral, otro aspecto que ha sido ampliamente estudiado, es el relacionado con la organización de los tiempos de trabajo, tales como: duración de las jornadas, trabajos por turnos, pausas y descansos; entre otros. En este orden de ideas vale la pena resaltar los estudios que se han realizado y los hallazgos acerca del papel que juegan las diferencias individuales en lo relacionado con la adaptación y manejo de la organización de los tiempos de trabajo por parte del empleado, en aspectos como las tipologías adaptativas, las variables de personalidad, la amplitud y la estabilidad de los ritmos biológicos, hábitos de sueño, hábitos sociales, etc. (García, Díaz y Valdehita, 1995).

Los trabajadores que llevan a cabo tareas en turnos rotativos, deben realizar un importante esfuerzo, adicional al trabajo en sí mismo, para adaptarse a los “horarios inusuales” de trabajo y descanso. A pesar de que existe un importante número de sistemas de horarios en el trabajo por turnos, los problemas planteados por los sujetos que realizan este sistema son muy similares. En un estudio realizado por García, Díaz y Rubio (1995) en la Universidad Complutense de Madrid, con una muestra de 30 trabajadores, todos ellos con turnos rotativos, se encontró que el trabajo rotativo con ciclos nocturnos, provocaba una reducción importante en la amplitud de los ritmos circadianos, la temperatura corporal periférica, el ritmo cardíaco y la presión sanguínea.

Otro estudio importante que vale la pena resaltar, fue el realizado por Gareis (2002), citado por Ponce de León y Neisa (2004) con mujeres dedicadas a la medicina, en el que se analizaron las condiciones de las jornadas de trabajo extensas y su influencia psicológica en la angustia; a partir de los resultados de dicho estudio se concluyó que ni las horas de trabajo

ni las demandas del mismo, eran suficientes para predecir la angustia. Sin embargo, otro indicador que mostró un nivel alto de incidencia fue el relacionado con el horario, llegando incluso a afectar la interacción familiar.

Ahora bien, en el tema de los accidentes laborales, Eurostat (1996) reveló que en la Unión Europea se producían 4.7 millones de accidentes de trabajo con una baja laboral superior a tres días. Los accidentes laborales de acuerdo con la misma institución, estaban relacionados con sucesos ocurridos durante la jornada de trabajo, atribuidos en algunos de los casos al trabajo bajo presión, a la ausencia de políticas de seguridad y a los horarios de trabajo, entre otros.

Otros estudios como el reportado por el Comité del Sueño del Reino Unido, realizó un estudio a nivel mundial, en el cual entrevistó a 12.000 personas, y en el que el 41% reportó que su productividad era mayor en las horas de la mañana. Otros estudios han encontrado que la productividad de las personas disminuye en las horas del medio día y recalca la importancia de la tradicional siesta, en especial en los países cálidos. De igual manera, se ha encontrado una prevalencia alta en los accidentes de trabajo en los horarios de la noche, especialmente entre 2:00 y 4:00 a.m.

Modalidad de gestión

En la vida de la organización se dan múltiples interacciones que determinan el comportamiento de sus miembros. Dentro de estos factores se encuentran los relacionados con el diseño de su estructura jerárquica, la complejidad de la misma en cuanto a divisiones y subdivisiones, unidades y secciones de trabajo, el nivel de formalización en cuanto a comunicación y estrategias utilizadas para el control del comportamiento de sus miembros y el nivel de centralización para los procesos de toma de decisiones, tanto técnicas como administrativas; estos factores juegan un papel determinante en la percepción del trabajador, pues a partir de ellos éste hace una lectura permanente que le permite predecir sus posibilidades de crecimiento, desarrollo y autorrealización en la organización, así como el aprendizaje de aquellos comportamientos que son aceptados por todos.

En este aspecto juega un papel muy importante todo lo relacionado con el liderazgo, más específicamente, con los modelos de dirección y mando que prevalecen en la organización. Gordon (1997) hace referencia a las características del individuo en lo relacionado con su estilo de dirección y en su capacidad para adaptarse al existente en la organización, en aspectos como la personalidad, la energía, la tenacidad y la iniciativa.

Un enfoque actual, que cada vez cobra más fuerza por la relevancia e integralidad de sus planteamientos es el denominado “Empresa Saludable”, a partir del cual se busca una base común para lograr el bienestar del trabajador y la eficacia de la organización. En este sentido y estrechamente relacionado con la modalidad de gestión, Rossen (1991) propone 13 dimensiones claves para una empresa saludable, a saber: comunicación abierta, implicación de los empleados, aprendizaje y renovación, valoración positiva de la diversidad, equidad institucional, recompensas y reconocimientos equitativos, seguridad económica, tecnología centrada en las personas, ambiente que potencie la salud, trabajo significativo, equilibrio entre vida familiar y vida de trabajo, responsabilidad ante la comunidad y protección ambiental.

Factores extralaborales

Cada vez se reconoce más la importancia de contemplar los factores extralaborales y macrosociales, como agentes de riesgo psicosocial, dentro de los cuales vale la pena mencionar el ámbito cultural que rodea al trabajador, la situación socioeconómica y laboral del país, los problemas sociales de la localidad (como la inseguridad), la violencia, la familia y la educación. A nivel macrosocial, se aprecia que los servicios de salud y saneamiento básico, así como los estilos de vida, la alimentación, el tiempo utilizado en el desplazamiento desde la vivienda hasta el lugar de trabajo, y las actividades extra-laborales y del tiempo libre, son fundamentales para concebir al trabajador como un ser total, cuyos aspectos determinantes de su bienestar, no pueden tomarse aislados unos de otros.

En este sentido vale la pena mencionar cómo el Segundo Estudio Nacional de Salud Mental en Colombia (2003), realizado por el Ministerio de la Protección Social reveló que más de 3.000.000 de colombianos sufren de algún trastorno de salud mental. Dentro de las patologías encontradas se observó que el 19,3% de la población sufre de ansiedad por separación, no sólo ante un rompimiento o divorcio, sino también cuando algunas personas deben salir y dejar en casa a sus hijos.

De acuerdo con este estudio, el 42% de los casos en los que se desarrollan estas patologías se debe a factores ambientales en los que se desenvuelven las personas, entre ellos el 19% presenta síntomas relacionados con aspectos como el estilo de vida. De esta misma forma, las estadísticas indican que cinco de las principales diez causas de discapacidad a nivel mundial, son psiquiátricas, porque se afecta la vida familiar, social, laboral y personal. Las conclusiones a las que se llegó con este estudio, es que las medidas preventivas se deben dirigir a la protección y al mejoramiento del ambiente familiar, laboral y social; promoción de los estilos de vida saludables, un uso adecuado del tiempo libre, la diversión, el descanso, entre otros.

Por esta razón, se debe considerar que los factores extralaborales se pueden convertir en factores de riesgo o factores de protección, que al entrar en interacción con la tarea que realiza el trabajador y con las condiciones del medio que le rodean, propician su desarrollo y bienestar provocan satisfacción laboral, benefician su salud y por ende, coadyuvan al logro de los objetivos organizacionales.

Factores individuales

Las características individuales son factores intrínsecos del sujeto, que están determinados por la vulnerabilidad, las actitudes, las aptitudes, las características de personalidad, la formación, la motivación, los repertorios conductuales, las estrategias de afrontamiento y los aspectos demográficos, tales como la edad, el género, la ocupación, y forman parte de la identidad del individuo. En un estudio realizado por Noriani (2002) mediante el cual evaluaron tres aspectos relacionados con el locus de control, para determinar su incidencia en el trabajo y en la familia, el manejo de conflictos y la percepción de bienestar por parte de los trabajadores, se encontró un nivel alto de correlación entre la presentación de conflictos, las estrategias utilizadas por el individuo para su resolución y el bienestar que experimentaron los trabajadores.

Existe una buena cantidad de estudios que demuestran que características de tipo sociodemográfico como el género, tienen un nivel importante de influencia en la calidad de vida de los trabajadores, sin embargo, la conclusión más relevante está dada en términos de que la lectura de dichas condiciones laborales y el manejo que se da de las diferentes situaciones presentadas, dependerá de los mecanismos que desarrollan las personas para enfrentarlas y manejarlas.

Otro aspecto que ha sido ampliamente estudiado, en especial por su correlación entre los patrones de comportamiento y las cardiopatías producto del estrés laboral, es el tipo de personalidad, específicamente la denominada tipo A. Esta tipología se caracteriza por la actividad constante, la tensión continua, la incapacidad para relajarse y disfrutar del tiempo libre, la preocupación constante por el tiempo y la competencia continua consigo mismo, entre otras, lo cual se agudiza cuando el trabajo se convierte para el individuo en el centro de su vida. En este sentido los estudios también han concluido que este tipo de personalidad se convierte en un factor de riesgo, especialmente cuando el individuo tiene muy pocas posibilidades de control y de toma de decisiones en el ambiente laboral que le rodea (Ganster, 1989, Kasl 1989, Parkes 1989; citados por Parkes 1996).

A partir de lo anterior, se podría concluir que así como las personas, gracias a sus diferencias individuales, aportan rasgos característicos a cada puesto de trabajo y le imprimen un toque personal que les permite lograr mejores resultados, en algunas ocasiones estas mismas características pueden convertirse en factores de riesgo, que de no ser identificados previamente y controlados oportunamente, pueden conllevar a efectos negativos en la salud del trabajador, en el ambiente social del grupo que le rodea, en la generación de accidentes de trabajo y en la productividad general de la organización.

Una vez realizada esta clasificación de los riesgos psicosociales, se evidencia entonces la necesidad imperiosa de buscar alternativas efectivas que faciliten su identificación, manejo y control. En el capítulo siguiente se presentará una estrategia adaptada de un modelo de salud, propuesta por Cartwright y Cooper (1999), denominada “Una estrategia integrada para reducir el estrés en el puesto de trabajo”.

Estrategias para la identificación, prevención y control de los riesgos psicosociales

En la literatura revisada se encontró que las estrategias se dirigen principalmente a la intervención del estrés y los factores laborales, que son considerados como estresores potenciales o fuentes de estrés, los cuales para efectos de esta propuesta se denominarán “factores de riesgo psicosocial”. En términos generales se puede concluir que las estrategias consultadas para la intervención de riesgos psicosociales, hablan de la importancia de distribuir adecuadamente las cargas, permitir que el trabajador participe en los procesos de toma de decisiones y en la planificación de su trabajo, recibir reconocimiento y un salario justo, contar con posibilidades de ascenso por méritos y gozar de estabilidad, entre otras.

Otros autores hablan de la importancia del diseño ambiental para la intervención de los riesgos, mientras que otros recalcan en elementos como el diseño ergonómico en la interfaz hombre-máquina.

Dentro de estos autores vale la pena resaltar el trabajo de Peiró (1999), uno de los abanderados en el estudio de esta problemática, quien propuso una metodología denominada “Prevenlab-psicosocial”, definida como un sistema de análisis, evaluación, gestión e intervención en los factores de riesgo psicosocial. Para esto se basó en la concepción teórica del modelo “Amigo – Análisis Multifactorial para la Intervención y Gestión Organizacional”, el cual proporciona un sistema de actuación profesional que permite el análisis y la evaluación de los riesgos, para la intervención profesional especializada.

Dicha metodología parte de los siguientes supuestos: a) la complejidad de los factores psicosociales que intervienen en la prevención de los riesgos, b) la multiplicidad de constructos necesarios para que esa evaluación resulte suficientemente precisa y permita determinar intervenciones eficaces y eficientes; c) la diversidad de los contextos y actividades en las que esos diferentes riesgos y factores pueden presentarse, adoptando formas diferentes; d) las características de las personas que pueden estar expuestas a dichos riesgos que también inciden en su definición y en las formas en que deben prevenirse; e) la importancia de lograr una descripción de los riesgos que no se limite a considerar la información proporcionada por los informantes del puesto; f) la importancia de establecer una cualificación del riesgo tal, que permita determinar niveles en el que dicho riesgo comienza a resultar nocivo para la personal y la gravedad del mismo y g) la vinculación entre los resultados del análisis y potenciales estrategias de intervención para la prevención de dichos riesgos.

Como complemento a la metodología expuesta por Peiró (1999) y a los supuestos en los que basa su modelo, donde se evidencia la complejidad del tema, así como la multidimensionalidad de la problemática, se considera importante la creación o adaptación de nuevas alternativas que den respuesta a dicha complejidad y que involucren los aspectos mencionados por él, a la vez que integren las estrategias propuestas desde un modelo de la salud, que involucre aspectos como la prevención primaria, la promoción y formación y la intervención.

En la búsqueda de dichos modelos se encontró el propuesto por Cartwright y Cooper (1999), el cual fue originalmente diseñado para la reducción del estrés en el puesto de trabajo, y combina los elementos como la prevención a nivel primaria, secundaria y terciaria.

Con base en sus planteamientos, se adaptó y diseñó una estrategia que pretende abordar los riesgos psicosociales, con acciones que van desde la identificación y evaluación de los mismos, estrategias de prevención, a nivel primario, de formación y promoción, a nivel secundario y de intervención, a nivel terciario. La base conceptual del modelo propuesto por Cartwright y Cooper (1999) se explicará a continuación, siguiendo cada uno de los componentes propuestos por los autores.

Actuaciones sobre los estresores del lugar de trabajo: el enfoque de las intervenciones a nivel primario

Un aspecto importante, aunque menos tomado en consideración en las intervenciones en estrés, hace referencia a la necesidad de que las organizaciones se adapten o cambien el ambiente para conseguir un mejor ajuste de la persona. La intervención a nivel primario centra su actuación en la modificación o eliminación de las fuentes de estrés inherentes al

entorno del trabajo, que para efectos de este artículo, serán tomadas como factores de riesgo psicosocial, tratando de reducir su impacto negativo sobre el individuo.

Dentro de estos aspectos la organización deberá entrar a hacer un análisis de los siguientes factores: a) políticas institucionales para determinar si dentro de ellas están incluidas algunas que orienten acciones hacia la calidad de vida de los trabajadores, como políticas de convivencia laboral, bienestar; b) clima y cultura organizacional, para identificar primero la percepción de los trabajadores frente a sus condiciones de trabajo y los significados compartidos por todos los miembros, de tal forma que se pueda deducir si éstos son compatibles con las prácticas dirigidas a la prevención y el cuidado de la salud; c) la medición y evaluación del riesgo, para identificar puntos claves para su manejo y control; d) procesos y procedimiento de gestión humana, para establecer si se utilizan vinculados a las acciones de los programas de salud ocupacional y si sirven como mecanismo para la prevención, manejo y control del riesgo y e) índices de incapacidad, rotación y ausentismo para determinar el nivel de incidencia y los posibles efectos de los factores de riesgo ocupacional en la salud de los trabajadores.

La adaptación de este modelo a uno que involucre la intervención en factores de riesgo psicosocial, incluye otros aspectos directamente relacionados con los factores intra y extralaborales, así como los individuales.

Educación y formación en habilidades: el enfoque de las intervenciones a nivel secundario

El término prevención secundaria recoge un amplio rango de actividades educativas y de formación que pueden ampliar con utilidad y potencializar los recursos físicos y psicológicos de las personas, para reconocer, reducir y afrontar más eficazmente sus experiencias, aptitudes y habilidades. Estas actividades tienen como objetivo mejorar la adaptabilidad del individuo a su medio de trabajo e incluyen acciones hacia la promoción de la salud y aptitudes para modificar el estilo de vida o de trabajo, en campos como la gestión del tiempo o de situaciones irritantes, la asertividad, las comunicaciones y los estilos de liderazgo o dirección.

Para que resulten eficaces las intervenciones a nivel secundario, deben ser integradas y complementadas con las estrategias realizadas a nivel primario. Es cierto que el éxito de dichas intervenciones, por ejemplo, la mejora en la comunicación, generará cambios hacia una cultura más consultiva y participativa. Las iniciativas educativas y formativas diseñadas para reducir el estrés, necesitan un fuerte respaldo y apoyo de la alta dirección. Como todo programa, estas acciones de promoción y formación necesitan ser evaluadas permanentemente para medir su impacto, debilidades, fortalezas, logros, entre otras.

Tal como se mencionó con la propuesta de intervención primaria, la adaptación de este modelo en su fase secundaria a un modelo para intervenir en factores de riesgo psicosocial, involucra la capacitación y formación en otros aspectos directamente relacionados con los factores intralaborales, extralaborales e individuales.

Servicios de asesoramiento y recuperación: el enfoque de las intervenciones a nivel terciario

La prevención terciaria se refiere al tratamiento, rehabilitación y al proceso de recuperación de aquellas personas que han sufrido o sufren problemas serios de salud producidos por el estrés. Típicamente esto implica la provisión de servicios de asesoramiento por profesionales de la empresa o por gabinetes externos en la forma de un programa de asistencia para los empleados. El desarrollo de sistemas y procedimientos comprensivos para facilitar y hacer el seguimiento de la rehabilitación y del ajuste nuevamente al trabajo de los trabajadores que han sufrido las consecuencias del estrés, es otro aspecto de la prevención terciaria.

Como en el caso anterior, una vez se ha seleccionado una estrategia de intervención, es importante que sus efectos sean evaluados y que esta información se utilice en actuaciones posteriores.

Como en las dos fases anteriores, en la adaptación del modelo propuesto por Cartwright y Cooper (1999) a un modelo para el manejo y control de los riesgos psicosociales, las estrategias de intervención, se involucra acciones para los factores intra y extralaborales, así como los individuales.

Como complemento a lo anterior, vale la pena mencionar la propuesta realizada por varios autores denominada: “Empresa saludable”, la cual es definida por Murphy (1999), citado por Orozco y col. (2005), como aquella cuya cultura, clima y prácticas que crean un ambiente que promueve tanto la salud de los empleados como la eficiencia organizacional. En concordancia con esta definición, Levi (1988), citado por Orozco y col. (2005), relaciona las siguientes características con la salud de los trabajadores y con la eficiencia organizacional: a) compromiso con los valores de la compañía y b) clima organizacional en el cual el trabajador perciba: valoración por parte de la organización, autoridad para toma de decisiones, recompensas equitativas al desempeño y posibilidades de participación en los procesos de la organización. Todos estos aspectos, tal como se comentó, están directamente relacionados con el riesgo psicosocial y el trabajar hacia ellos puede iniciar todo un proceso de cultura corporativa, en el cual se vislumbra la seguridad y la calidad de vida en el trabajo, como un valor de alto nivel de aprecio en la organización y sus miembros.

Con base en los planteamientos propuestos por Cartwright y Copper (1999), Murphy (1999) y Levi (1988) la propuesta para el diseño de un programa de intervención en riesgos psicosociales se planteará por etapas a saber: Etapa I, nivel primario, Etapa II, nivel secundario, Etapa III, nivel terciario. Cada una de estas etapas está conformada por fases, que se constituyen en sí mismas como acciones específicas que llevan al logro de los objetivos propuestos.

La Etapa I, en su fase 1º tiene como objetivo identificar los factores de riesgo psicosocial y en la fase 2º complementar con estrategias de prevención, que integran acciones en el área de gestión humana, involucrando la revisión y adaptación de los procesos de selección, inducción, evaluación de desempeño, entrenamiento, entre otros.

En la Etapa II, se trabajará en la formación de los aspectos evaluados en la Etapa I, tomando como punto de partida el diseño de un programa de formación y promoción, debidamente estructurado, con su respectivo análisis de necesidades de capacitación e indicadores de logro a corto, mediano y largo plazo.

En la última etapa se revelarán los pasos a seguir para la intervención de los mismos, tomando como punto de partida, indicadores de impacto, logro y resultado.

Las acciones en cada uno de estas etapas, no se dirigirán exclusivamente al individuo, sino a intervenir en los factores de riesgo psicosociales, utilizando la categoría aquí planteada (intra y extralaborales e individuales).

Programa para la prevención, manejo y control de factores de riesgo psicosocial en las organizaciones a nivel primario, secundario y terciario

Objetivo general

Crear una cultura hacia la prevención de los riesgos psicosociales propiciando el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores e incorporando condiciones que brinden equilibrio entre la eficacia de la organización y el bienestar de sus trabajadores.

Objetivos específicos

Etapas I. Prevención primaria

1. Diseñar un programa de prevención primaria que permita la identificación y evaluación de los diferentes riesgos psicosociales en los ambientes de trabajo, así como el diseño de estrategias para prevenir posibles consecuencias nocivas para el trabajador.

Etapas II. Prevención secundaria: promoción y formación

1. Desarrollar actividades de promoción y formación acordes con las necesidades de la organización, que les permitan a los trabajadores adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y modificar su actitud frente a las conductas saludables que propendan por una adecuada cultura de prevención y cuidado en la organización.

Etapas III. Prevención terciaria: intervención

1. Diseñar un programa de intervención en los diferentes aspectos que se constituyen en factores de riesgo psicosocial y afecten la calidad de vida de los trabajadores.

Estructura general de la propuesta: (ver anexo A).

Etapas I: Prevención primaria

Fase A: diagnóstico

Objetivo específico: identificar las condiciones físicas, ambientales, de la organización del trabajo, gestión humana, estilos de dirección y propias de la tarea, que puedan causar efectos nocivos en la calidad de vida del trabajador.

Indicador de logro: realizar el análisis de por lo menos el 80% de los puestos de trabajo.

El universo deben ser todos los trabajadores de la empresa, es decir, el 100%.

Se debe utilizar la triangulación metodológica, es decir, un método subjetivo, uno objetivo y datos estadísticos.

Tabla 1. Diagnóstico

ACTIVIDAD	PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
Conocer las características del ambiente físico que rodea al trabajador	Analizar el panorama de riesgos de la organización	Informe de análisis de riesgo por puesto de trabajo
	Identificar los riesgos físicos por puesto de trabajo	
Identificar las características de los puestos de trabajo	Revisar el análisis de cargos existente	Número de cargos revisados sobre número total de cargos
	Realizar entrevista semiestructurada por cargo	Número de entrevistas realizadas sobre número total de cargos
	Aplicar encuesta de riesgos psicosociales	
	Aplicar guía de observación	
Conocer la percepción de los trabajadores con respecto al clima laboral	Aplicar una prueba de clima social o laboral	Número de encuestas aplicadas sobre el número total de empleados
		Informe por área de trabajo
Establecer la organización de turnos de trabajo en cuanto a: turnos, pausas, descansos, jornadas, vacaciones	Revisar la programación existente	Número de cargos revisados sobre número de cargos existentes
Conocer los estilos de dirección	Encuesta de riesgos psicosociales	Número de encuestas aplicadas sobre número total de empleados
	Encuesta de clima social	
Analizar factores individuales	Aplicar entrevista estructurada que evalúe: estudios, aspectos familiares, áreas de ajuste familiar, social y laboral, habilidades y destrezas	Número de entrevistas sobre número total de trabajadores
	Aplicar prueba de personalidad tipo A	Número de pruebas aplicadas sobre número total de trabajadores.

Fase B: programa de selección

Objetivo específico: facilitar el proceso de toma de decisiones respecto a la vinculación y adecuación de los trabajadores con la organización y su puesto de trabajo, a través del diseño de un programa de selección que involucre el perfil de riesgo ocupacional.

Indicador de logro: programa de selección con los correspondientes perfiles.

Tabla 2. Programa de selección

ACTIVIDAD	PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
Actualizar el análisis ocupacional incluyendo funciones, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo	Seleccionar cargos según análisis ocupacional	Informe de análisis ocupacional por cargos
	Realizar entrevistas estructuradas	
	Analizar datos y realizar informe	
Realizar el perfil de riesgo para cada uno de los cargos, teniendo en cuenta: área técnica, área psicológica, nivel y tipo de riesgo	Determinar perfil de competencias por cargo	Número de cargos analizados sobre número total de cargos
	Identificar estrategias de medición	
Establecer el programa de selección	Realizar las baterías de pruebas requeridas para la medición de competencias	Informe de resultados
	Diseñar protocolos de entrevistas de selección	Perfiles
		Protocolo de entrevistas

Fase C: Programa de inducción y reintroducción

Objetivo específico: facilitar el proceso de socialización del individuo al medio laboral e integración con su puesto de trabajo, a partir de un programa de inducción.

Indicador de logro: programa de inducción y reintroducción

Tabla 3: Programa de inducción y reinducción

ACTIVIDAD	PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
Diseñar un programa de inducción considerando: filosofía organizacional, valores, estructura, deberes, derechos, programa de salud ocupacional, normas de seguridad	Diseñar cartillas y videos ilustrativos	Número de personas que reciben inducción sobre número de personas que ingresan a la organización por periodo de tiempo establecido
	Diseñar el taller para la inducción a la organización	Número de personas que reciben reinducción sobre número de personas que conforman la organización
Diseñar programa de inducción al puesto de trabajo	Diseñar protocolos de inducción por puesto de trabajo, incluyendo:	Número de personas que reciben inducción al puesto de trabajo sobre número de personas que ingresan a la organización
	Estructura de la división o área de trabajo Funciones y tareas Procesos y procedimientos Riesgos ocupacionales Normas de seguridad y medidas de protección Conductas de autocuidado	
Diseñar programa de entrenamiento al puesto de trabajo	Diseñar estrategias de entrenamiento	
Diseñar estrategias de evaluación, control y seguimiento al programa de inducción, incluyendo: desempeño de funciones comportamiento frente al riesgo y la seguridad	Verificar los siguientes aspectos:	Número de personas entrenadas sobre número de personas que ingresan a la organización por periodo de tiempo establecido
	Conocimiento sobre normas y procedimientos Utilización adecuada de implementos de seguridad Realizar procedimientos siguiendo normas de seguridad	

Fase D: Balance ocupacional

Objetivo específico: detectar la compatibilidad existente entre los perfiles reales y los ideales, con el fin de plantear estrategias de entrenamiento y reubicación laboral.

Indicador de logro: balance ocupacional de los perfiles propios de la organización.

Tabla 4. Balance ocupacional

ACTIVIDAD	PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
Diseñar los perfiles de todas las personas que laboran en la organización	Aplicar los instrumentos de evaluación propuestos en cuanto a las competencias previamente definidas Determinar las escalas de aplicabilidad Estructurar baremos de calificación propios de la organización Realizar análisis comparativo Presentar informe sobre resultados	Número de cargos evaluados sobre el número total de cargos

Etapla II. Prevención secundaria: promoción y formación

Tabla 5. Promoción y formación

ACTIVIDAD	PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
Diseñar un programa de capacitación para la identificación de riesgos y mecanismos de control	Diseño del programa de capacitación Diseño del material de apoyo (cartillas, videos, etc.)	Número de personas capacitadas sobre el número total de trabajadores
Diseñar un programa de capacitación sobre procesamiento de información y del manejo adecuado de herramientas de trabajo	Entrenamiento en agilidad mental Desarrollar programa de reinducción al cargo Entrenamiento sobre procesamiento de información Entrenamiento en habilidades y estrategias de afrontamiento	Número de personas capacitadas sobre número total de personas

ACTIVIDAD	PROCESO	INDICADOR DE GESTIÓN
Diseño de un programa de capacitación sobre comunicación y habilidades sociales	Entrenamiento en habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos Diseño de material de apoyo Diseño de estrategias de seguimiento para asegurar efectividad e impacto	Número de personas capacitadas sobre número total de personas
Diseño de actividades para la adaptación a los turnos de trabajo	Entrenamiento al personal sobre manejo de estados de fatiga Entrenamiento en detección de estados de fatiga	Número de personas capacitadas sobre número total de personas
Diseño de un programa que conduzca a hábitos de vida y estilos saludables	Entrenamiento en manejo efectivo del tiempo libre Entrenamiento en organización del tiempo Diseño de actividades de tipo intelectual, cultural y deportivo, concursos, carteleras, etc. Capacitación en actividades de calidad de vida familiar	Número de personas capacitadas sobre número total de personas
Conformar grupos de aprendizaje organizacional, a través de <i>couching</i> , para fomentar cultura y valores homogéneos	Entrenamiento en estilos de dirección y técnicas de manejo de personal Entrenamiento en habilidades para el fomento e intercambio de ideas en grupo y toma de decisiones compartidas	Número de personas capacitadas sobre número total de personas
Capacitar al trabajador en el manejo efectivo de situaciones cotidianas	Realizar talleres enfocados al manejo de la violencia intrafamiliar Realizar conferencias sobre ética y valores, manejo efectivo del presupuesto familiar, rol de los padres, comunicación con los hijos, etc.	Número de personas capacitadas sobre número total de personas

Etapa III. Prevención terciaria: intervención

Tabla 6. Intervención

PREVENCIÓN EN LA FUENTE	INTERVENCIÓN EN EL INDIVIDUO
Diseño de ambientes de trabajo saludables	Reubicación laboral
Rediseño de puestos de trabajo	Implementación del servicio de atención psicológica orientado:
Rotación de tareas y manejo de programaciones	Identificar posibles patologías relacionadas con los riesgos psicosociales
Entrenamiento para la realización de la tarea por proceso	Diseño de un programa de intervención a nivel individual y grupal
Capacitación para el fortalecimiento de procesos de toma de decisiones	Llevar estadísticas y registros para realizar programas de vigilancia epidemiológica
	Realizar actividades rehabilitación y ajuste laboral
	Diseñar programa de pausas y descansos
	Incorporar en la organización un grupo interdisciplinario para la intervención en riesgos ocupacionales
	Formación y capacitación en riesgos psicosociales, intervención y control

Conclusiones

De acuerdo con los planteamientos anteriormente expuestos, es muy importante y definitivo el aporte de la Psicología Ocupacional y la intervención del psicólogo que se desempeña en escenarios y contextos organizacionales, y que el conocimiento sobre esta temática le debe dar elementos que lo hagan competente para seleccionar personal con actitudes positivas frente a la seguridad y manejo del riesgo, especialmente, el de origen psicosocial, para diseñar programas que dirijan el comportamiento del individuo hacia su autocuidado, para generar actitudes positivas hacia la prevención, para facilitar el aprendizaje de conductas seguras por parte de los trabajadores, para diseñar programas que le enseñen al trabajador

hábitos y estilos de vida saludables, para orientar al trabajador con problemas conductuales y emocionales, para recrear y fortalecer la cultura de las denominadas “empresas saludables”, para intervenir en el clima de la organización y para integrar los valores y los códigos de seguridad y el autocuidado a los repertorios conductuales de los trabajadores.

Sin embargo, sin una adecuada metodología de trabajo y sin el diseño apropiado y sistemático de programas dirigidos a los tópicos mencionados, todas sus acciones pueden convertirse en recurrentes y de poco impacto; es por esta razón que sus programas deben incluir acciones específicas para abordar sus intervenciones a tres niveles: la prevención del riesgo, la intervención y su evaluación, monitoreo y control.

A nivel de intervención, como una primera fase de su programa, el psicólogo ocupacional debe incluir un diagnóstico debidamente estructurado, que le permita conocer no sólo las condiciones de trabajo que rodean al trabajador, sino también aspectos como el clima, la cultura y las prácticas organizacionales, así como la percepción y las actitudes del mismo frente al riesgo. Igualmente, debe estar en capacidad de integrar los procesos de gestión humana, a las acciones de salud ocupacional, a través de un adecuado análisis ocupacional que le permita determinar las demandas mentales, físicas y temporales de cada uno de los cargos y con base en esta información, levantar los perfiles de riesgo ocupacional y diseñar programas de selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera, efectivos y acordes con las necesidades reales de la organización.

En lo referente a la intervención debe contar con competencias que le permitan diseñar modelos de intervención, tanto a nivel grupal como individual basados en diseños de ambientes y modificación conductual, diseñar programas de calidad de vida basados en modelos debidamente estructurados a partir de la psicología de la salud y tener bases conceptuales de psicología de la rehabilitación, que le permitan diseñar estrategias que faciliten el ajuste, reubicación e reintegración del trabajador a su puesto de trabajo.

Desde el punto de vista de la evaluación, monitoreo y control, el psicólogo ocupacional debe contar con competencias para trazar estrategias que le permitan hacer seguimiento sobre la efectividad de los procesos, la prevalencia y los resultados, levantar indicadores a corto, mediano y largo plazo y conocer los elementos de la epidemiología ocupacional para poder diseñar sus programas de vigilancia y control.

El campo está abierto y los escenarios laborales ya han iniciado un proceso importante de concientización, desde lo social, lo legal y lo normativo, así como la academia desde lo conceptual, lo metodológico y la investigación para generar nuevos conocimientos,

las organizaciones están esperando psicólogos preparados y con un profundo sentido de la responsabilidad social, es un campo muy amplio y de poca exploración y abordaje y la psicología tiene mucho que aportar, los retos están ahí al igual que las oportunidades.

Referencias

- Blasco, R. (2000). De la gestión de los riesgos a la gestión de la seguridad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 299-237. Colegio Oficial de Psicología de Madrid.
- Cartwright & Cooper. (1999). Una estrategia integrada para reducir el estrés en el puesto de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 199-208. Colegio Oficial de Psicología de Madrid.
- García, J., Díaz, E. & Valdehita, S. (1995). Carga mental y estrés: dos conceptos relacionados. *Revista Ansiedad y Estrés*, 131-139. Universidad Complutense de Madrid,
- Gibson, Ivancevich & Donnelly. (2001). La estructura y diseño de las organizaciones. *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. (10ª. ed.). Santiago de Chile: McGraw Hill Interamericana.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Extraído el 12 de mayo de 2005, en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. El Liderazgo Efectivo, Cap. 8, P 308-332, 5ª. Edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Instituto de Seguros Sociales. (2002). *Factores de riesgos psicosociales de origen laboral: niveles de intervención*. Bogotá: Seguro Social, Protección Laboral.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2000). *Factores psicosociales del trabajo y estrés ocupacional*. Bogotá.
- Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud. Comisión Mixta OIT-OMS. (1989). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. México: Alfaomega.
- Peiró, J. (1999). Valoración de riesgos psicosociales y estrategia de prevención: el modelo Amigo como base de la metodología "Prevenlab". *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. 267-314. Colegio Oficial de Psicología de Madrid.
- Parkes. (1996). El estrés laboral como factor determinante de la salud. *Estrés Laboral y Salud*, cap. III, Buendía, J. Biblioteca Nueva, 1997.

ANEXO A

ESTRUCTURA GENERAL DEL PROGRAMA

HACIA UNA CULTURA DE EMPRESA SALUDABLE			
FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL	ETAPA I – PREVENCIÓN PRIMARIA	ETAPA II – PREVENCIÓN SECUNDARIA PROMOCIÓN Y FORMACIÓN	ETAPA III PREVENCIÓN TERCIARIA E INTERVENCIÓN
ASPECTOS INSTITUCIONALES	Revisión de la política institucional Revisión programas de gestión humana Revisión índices de incapacidad, rotación y ausentismo	Inducción y reinducción, incluyendo todas las áreas de la organización	Rediseño de la política institucional. Rediseño programas de gestión humana
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Revisar panorama general de riesgo Identificar V.L.P.	Programas de aprendizaje estructurado: Utilización elementos de protección personal Actos seguros	Rediseño de ambiente de trabajo Programas de modificación conductual
DISEÑO DE LA TAREA	Realización balance ocupacional Análisis ocupacional Análisis de carga mental, física y temporal	Programas de aprendizaje estructurado Creatividad Agilidad mental Manejo adecuado de descanso Actividades recreativas extralaborales	Rediseño de cargos Diseño de perfiles de riesgo ocupacional Reubicación laboral

HACIA UNA CULTURA DE EMPRESA SALUDABLE			
FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL	ETAPA I – PREVENCIÓN PRIMARIA	ETAPA II – PREVENCIÓN SECUNDARIA PROMOCIÓN Y FORMACIÓN	ETAPA III PREVENCIÓN TERCIARIA E INTERVENCIÓN
ESTILOS DE GESTIÓN	Evaluación de clima laboral (WES)	Programas de capacitación en: liderazgo, participación, estilos de dirección, comunicaciones, relaciones interpersonales, Ley 1010 de 2006	Programas de intervención en clima laboral
ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	Análisis de los tiempos de trabajo	Entrenamiento en conductas saludables	Rediseño de cargo
	Análisis ocupacional		Reubicación laboral
	Análisis de perfiles de vulnerabilidad	Entrenamiento en manejo síntomas de fatiga	Orientación y rehabilitación
	Examen de vulnerabilidad a ritmos circadianos, cansancio, fatiga, etc.	Programas de recreación	Programa de pausas y descansos
	Exámenes médicos	Entrenamiento en manejo del tiempo libre	
RIESGOS EXTRA-LABORALES	Estudio sociodemográfico	Capacitación en manejo de tiempo libre	Asesoría individual
	Entrevista		Programas de bienestar psicolaboral
	Aplicación inventario de experiencias recientes	Capacitación en relaciones familiares	

HACIA UNA CULTURA DE EMPRESA SALUDABLE			
FACTOR DE RIESGO PSICOSOCIAL	ETAPA I – PREVENCIÓN PRIMARIA	ETAPA II – PREVENCIÓN SECUNDARIA PROMOCIÓN Y FORMACIÓN	ETAPA III PREVENCIÓN TERCIARIA E INTERVENCIÓN
FACTORES INDIVIDUALES	Aplicación pruebas de rasgos de personalidad	Capacitación en:	
	Realización historia ocupacional	Asertividad	Establecimiento de redes para asesoría y atención especializada
	Aplicación instrumentos de evaluación de estrés	Estilos de vida saludables	Asesoría individual
		Entrenamiento en manejo de estrategias de afrontamiento	Consultorio de atención
		Fortalecimiento de habilidades para el cargo	Atención página virtual
			Asesoría telefónica

Angélica María Hermosa Rodríguez

Correo electrónico: angemahe@hotmail.com

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia, especialista en Gerencia de la Salud Ocupacional de la Universidad Cooperativa, Magíster en Psicología con énfasis en Psicología organizacional de la Universidad del Valle. Ha sido docente de Cátedra en las universidades Surcolombiana, Cooperativa y Antonio Nariño y docente de planta de la Universidad de Ibagué. Actualmente es docente de tiempo completo de la Universidad Cooperativa Neiva, es responsable de la Coordinación del Área Organizacional en el Programa de Psicología, orienta las asignaturas: Psicología organizacional y Seminario de Práctica. Lidera el Grupo de Investigación Psicosaberes, con un proyecto denominado "Satisfacción laboral y burnout en docentes de la ciudad de Neiva". Se ha desempeñado como consultora en el área de Recursos Humanos en Utrahuilca, Alcaldía de Neiva, Lides, Terpel Sur S.A., Instituto de Seguros Sociales y Asesoría y Capacitación Empresarial. Ha sido Jefe de Recursos Humanos en Megabanco S.A. Regional Neiva; Psicóloga en instituciones como Escuela de Salud San Pedro Claver, La Casa del Niño "Arzobispo Ismael Perdomo", Serviurbano y AV Villas.

Capítulo 20

*Burnout y Engagement docente: una explicación desde las creencias de eficacia**

Angélica María Hermosa Rodríguez
Universidad Cooperativa, Huila, Colombia

Introducción

El papel central que cumple el trabajo en la cotidianidad humana es un hecho que no se puede ignorar, tal como lo plantea Muchinsky (2002) “el trabajo y el nivel ocupacional de la persona juegan un papel muy importante en el sentimiento de identidad, en la autoestima y en el bienestar psicológico del individuo” (p. 303). Sin embargo, el mismo autor establece que aspectos vinculados con el trabajo pueden conducir a desequilibrar la relación existente entre éste y los individuos.

Las dificultades o aspectos negativos que se generan en la relación que las personas tienen con su trabajo, se asocian a factores como: clima organizacional deficiente, ejecución de actividades rutinarias, monotonía, sobrecarga laboral o estar expuesto a estresores ambientales en el

.....
* Capítulo basado en: Hermosa, A.M. (2007). *La autoeficacia como variable predictora del burnout y del engagement*. Maestría en Psicología: Psicología organizacional. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Grupo de Investigación en Psicología organizacional y del trabajo. Directora Ingrid Gómez.

trabajo, entre otros (Boada, de Diego y Agulló, 2004; Topa y Morales, 2005). Adicionalmente, los mismos autores, coinciden en formular que dichos factores pueden ocasionar trastornos físicos o psicológicos en las personas.

En este orden de ideas, los trastornos psicológicos que provienen de la relación persona-trabajo, en parte, se han asociado con un síndrome denominado *burnout* o síndrome de “quemarse” por el trabajo, término que será debidamente ampliado en cuanto a su etiología y características en el desarrollo del capítulo y que comenzó a usarse en la década de los setenta en Estados Unidos, siendo detectado inicialmente entre las personas que trabajaban en servicios asistenciales, cuya labor involucraba alto compromiso emocional y derivaba en comportamientos distantes y actitudes cínicas hacia las personas receptoras de su servicio.

El estudio de este síndrome ha trascendido a otros roles laborales que conllevan desgaste emocional para el trabajador, como es la profesión docente, lo cual es tema central de discusión en este documento.

Por otro lado, en términos de experiencias satisfactorias u óptimas en el ámbito del trabajo, Sánchez y Quiroga (1995) consideran que “el trabajo es una de las esferas fundamentales que sirve de “nicho ecológico” básico donde actúa el ser humano” (p.64) “... y en donde se explica gran parte de su satisfacción” (p.63).

El efecto positivo que tiene el trabajo en la vida de las personas, ha sido estudiado (Salanova y Schaufeli, 2004; Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005) en el marco del movimiento denominado Psicología Positiva, liderado por Seligman (2003) quien afirma que la vida laboral está cambiando radicalmente; “cuando el trabajo se realiza por sí mismo en lugar de hacerlo por los beneficios materia-les que conlleva” (p. 224), éste se torna más gratificante y el dinero como medio para satisfacer necesidades pasa a un segundo plano, se comprueba entonces que “una vez conseguido un bienestar mínimo, tener aún más dinero añade poco o nada al bienestar subjetivo” (p. 223).

Es así como estos elementos teóricos son aplicados al contexto laboral y la Psicología Ocupacional Positiva es la encargada de recogerlos, a través de uno de sus conceptos centrales, el *engagement*, el cual tiene efectos importantes en el ejercicio del rol laboral.

El presente capítulo muestra las creencias de eficacia como concepto central de la Teoría Social Cognitiva de Bandura y el papel que cumplen en la explicación de dos fenómenos propios del ámbito laboral, ya enunciados: el síndrome de “desgaste profesional” o *burnout*

y el *engagement* entendido como un estado afectivo-cognitivo positivo relacionado con el trabajo.

A continuación se presentan los antecedentes del síndrome de *burnout* y su respectiva definición y caracterización, para continuar con los modelos explicativos del mismo, posteriormente, se hace revisión de una serie de estudios empíricos sobre *burnout* docente.

Seguidamente, se realiza una breve introducción a la psicología ocupacional positiva, que es el marco contextual del *engagement* y permite explicar la capacidad que tiene una persona de involucrarse en su trabajo, finalmente, se toma el concepto de creencias de eficacia como un elemento teórico que aporta a la explicación de los dos fenómenos: el *burnout* y el *engagement*.

Síndrome de *Burnout*

El estudio sobre el síndrome del *burnout* inició en Estados Unidos, como resultado de investigaciones que se centraron en un principio en las personas que trabajaban en servicios humanos y de salud. Se estudió la forma en que estas personas reaccionaban ante los obstáculos laborales, es decir, a aquellos factores del ambiente de trabajo que restringían su desempeño, obligando a las personas a ejercer esfuerzos adicionales para superarlos, lo que generaba en ellos no sólo malestar físico sino psicológico. A partir de estos hechos, se dio un nombre al fenómeno que se estaba presentando, se conceptuó y se describieron las características que lo identificaban.

Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) en su revisión sobre este síndrome establecen que el término se acuña a mediados de los años setenta, a partir de observaciones hechas en centros de salud, donde algunas personas experimentaban pérdida de motivación y compromiso, como consecuencia de su quehacer diario.

El término *burnout* era utilizado coloquialmente para describir los efectos del abuso crónico de drogas y fue dado por Freudenberg (1975) al encontrar que los síntomas eran similares a los que él y otros compañeros de trabajo experimentaban en el centro de atención a la salud donde laboraban (citado en Maslach et al., 2001).

Entonces ¿qué es el *burnout* y cuáles son los aspectos que lo caracterizan?, a continuación se dará respuesta a este interrogante.

Definición y características del síndrome de *Burnout*

Diversos estudios (Maslach et al., 2001; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000) definen el *burnout* como un síndrome psicológico que surge como respuesta a estresores emocionales e interpersonales crónicos en el trabajo y que se caracteriza por la presencia de tres dimensiones:

1. El agotamiento emocional (*exhaustion*), se refiere a la pérdida de recursos emocionales, debido a las demandas de los usuarios o beneficiarios de un servicio. El agotamiento es la cualidad central del *burnout* y la más obvia manifestación de este síndrome hace alusión a las acciones puntuales que distancian emocionalmente a la persona de su trabajo, como una forma de soportar la sobrecarga laboral.
2. El cinismo (*cynism*), consiste en actitudes negativas y cínicas hacia los usuarios y refleja indiferencia y conductas distantes hacia el trabajo que un individuo realiza. Se entiende el concepto *actitud*, según Worchel, Cooper, Goethals y Olson (2002), como “la propensión favorable o negativa del individuo hacia un objetivo, asunto, conducta, persona, grupo o cualquier otro aspecto identificable del medio” (p.126).

El cinismo o despersonalización presenta un alto componente actitudinal y comportamental (Gil-Monte y Peiró, 1999a) que se traduce en el intento que realiza el trabajador de poner distancia entre él mismo y los receptores de su servicio, ignorándolos activamente y considerándolos objetos impersonales, por medio de una actitud cínica e indiferente.

3. La falta de eficacia profesional o ineficacia (*inefficacy*) se refiere a la ausencia de eficacia percibida en el desarrollo del trabajo. En la ineficacia intervienen elementos cognitivo-aptitudinales (Gil-Monte y Peiró, 1999a) que se evidencian en sentimientos de baja realización personal, incompetencia y fracaso.

Lo anterior, evidencia el papel que cumple cada una de estas dimensiones en la caracterización del síndrome de *burnout*. Luego se analiza el aporte que algunos autores hacen al estudio de los modelos que fundamentan el origen del síndrome.

Modelos explicativos del *Burnout*

Para explicar el síndrome de *burnout* han surgido diversos modelos teóricos, los cuales según Gil-Monte y Peiró (1999a) agrupan una serie de variables consideradas como antecedentes y consecuentes del mismo, que discuten los procesos que influyen para que los individuos

presenten el síndrome. Estos modelos, enmarcados en una perspectiva psicosocial, se clasifican según los autores en tres grupos:

El primer grupo comprende los modelos desarrollados desde la *teoría social cognitiva* (Bandura, 1987, 1999, 2001), en el cual se considera que las cogniciones de los individuos influyen en aquello que éstos perciben y hacen. A su vez, estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás. Asimismo, el grado de seguridad de un sujeto en sus propias capacidades determinará el empeño que éste pondrá para conseguir sus objetivos. Modelos como el de Cherniss (1980), se ubican en este grupo y establecen que bajos niveles de cambio y de uso de habilidades en el trabajo pueden potencialmente causar *burnout* (citado en Hughes, 2001). Desde esta perspectiva, la autoeficacia percibida es la variable relevante para el desarrollo del síndrome.

El segundo grupo recoge los modelos elaborados desde las *teorías del intercambio social*. Estos modelos consideran los principios de la teoría de la conservación de recursos, planteada por Hobfoll y Freedy (1993), la cual especifica que el estrés es resultado de una amenaza a los recursos —ej. percibir la pérdida del trabajo—, la pérdida actual de un recurso —ej. perder el trabajo— o la insuficiente ganancia de recursos adicionales luego de una inversión significativa —ej. la inhabilidad para obtener un empleo luego de haberse graduado—; en un contexto laboral el estrés causado por cualquiera de estas tres vías puede conducir a empleados con *burnout* (citado en Halbesleben, 2006) y los principios de la teoría de la equidad de Buunk y Schaufeli (1993), en los cuales se propone que el síndrome de quemarse por el trabajo tiene su etiología, principalmente, en las percepciones de falta de equidad o falta de ganancia que desarrollan los sujetos como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales (citado en Gil-Monte y Peiró, 1999a). Lo anterior significa que, cuando de manera continuada un sujeto percibe que aporta más de lo que recibe en su relación de intercambio con los receptores de su trabajo, entonces desarrollará sentimientos de quemarse por el trabajo.

El tercer grupo considera los modelos elaborados desde la *teoría organizacional*. Modelos como el de Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983) establecen que la aparición de las diferentes fases del *burnout*—agotamiento emocional, cinismo e ineficacia— están relacionadas con características del sitio de trabajo que incluyen: grado de apoyo del supervisor, satisfacción con la compensación, significado del trabajo y nivel de actividad, las cuales son concebidas como antecedentes del síndrome. Se caracterizan por la importancia que le otorgan a los

estresores presentes en el contexto organizacional y asumen que el síndrome de *burnout* es una respuesta al estrés laboral.

Esta breve revisión de los modelos que explican el *burnout* muestra parte de la teoría que diferentes investigadores han construido, en un esfuerzo por comprender la etiología de este síndrome. En este orden de ideas y sin olvidar los valiosos aportes de otros modelos teóricos, es interés del presente capítulo apoyarse en la Teoría Social Cognitiva de Bandura, con el fin de contrastar el valor explicativo que tiene uno de sus constructos centrales: la autoeficacia, sobre el surgimiento del *burnout*, de mane-ra específica el *burnout* presente en docentes, ya que ésta es una de las profesiones más susceptibles a la aparición del mismo, afirmación que será argumentada en el aparte siguiente.

El *Burnout* docente

Durante el primer periodo de la investigación sobre el síndrome de *burnout*, en las décadas de los setenta y de los ochenta, este síndrome fue considerado específico para profesionales de servicios sociales que trabajaban en contacto directo con las personas a las que se destinaban estos servicios, Maslach et al. (2001) establecieron que este síndrome no es exclusivo para profesionales cuyo objeto de trabajo es el mencionado, ya que éste puede desarrollarse en individuos cuya labor no conlleve necesariamente este contacto, por ejemplo, programadores, controladores aéreos, ingenieros, entre otros; es así como el componente estresante está dado en términos de la interacción trabajo-persona. No surge, entonces, de la interacción social dada entre profesional y receptor del servicio; en consecuencia, el profesional aparece enfrentado a situaciones difíciles que exigen cada vez más de su rol, al tiempo que sus expectativas no siempre se ven apoyadas por el contexto organizacional en el que labora.

En el caso de los profesionales dedicados a la enseñanza, estudios realizados con profesores de primaria, secundaria y docentes universitarios, como el de Durán, Extremera y Rey (2001), definen el estrés docente como:

Una respuesta de estado emocional negativo, generalmente acompañada por cambios fisiológicos potencialmente peligrosos, resultantes de aspectos del trabajo del profesor y mediados por la percepción de que las demandas del trabajo son amenazantes y por los mecanismos de afrontamiento que son activados para reducir esa amenaza (p. 47).

En este orden de ideas, Moreno-Jiménez, Garrosa y González (2000) afirman que aspectos tales como:

La pobre motivación del alumnado, la indisciplina, las oportunidades de desarrollo de carrera, el bajo nivel de ingresos, la escasez de medios de equipamiento, el excesivo número de alumnos por clase, la falta de tiempo, el escaso reconocimiento de la profesión docente por parte de la sociedad, la rapidez con la que se producen los cambios sociales y curriculares, la sobrecarga de trabajo, la escasa participación en la toma de decisiones entre otros factores, se transforman en fuentes de malestar para esta profesión (p. 154).

Con el fin de profundizar en esta problemática en el campo de la enseñanza, investigaciones de tipo descriptivo como el realizado por Guerrero (1997) estudió la salud y las psicopatologías del profesorado, a través de los registros de bajas docentes reportadas (retrasos y ausentismo laboral) para establecer posibles relaciones con el síndrome de *burnout*. De este mismo corte, existen estudios que tratan de detectar la presencia y posibles implicaciones del síndrome de *burnout* en profesores universitarios (Ponce, Bulnes, Aliaga, Atalaya y Huertas, 2005) encontrando, entre otros resultados, que a mayor tiempo en la profesión se detecta menor cansancio emocional, menor cinismo y mayor realización personal.

Algunos estudios se centraron en la prevalencia del síndrome, estableciendo el grado de salud laboral del profesor a través del análisis de los niveles de *burnout* y depresión, e intentaron determinar las variables sociopersonales, las relacionadas con la experiencia docente y las contextuales, como factores a los que el profesor atribuye su malestar (Aldrete, Pando, Aranda y Balcázar, 2003; Cordeiro, Guillén, Gala, Lupiani, Benítez y Gómez, 2003; Vilorio y Paredes, 2002).

Asimismo, surgen aproximaciones teóricas en las que se describe el síndrome y sus características, los modelos teóricos que intentan explicar el fenómeno, las variables sociodemográficas, organizacionales y de personalidad que se relacionan con el *burnout*, los instrumentos de evaluación y las posibles estrategias que permitan la prevención y tratamiento del *burnout* en docentes; enfocadas principalmente a eliminar los factores que provocan el síndrome y en el fortalecimiento y potenciación de aquellos factores que impidan la aparición del mismo (Doménech, 1995; Moriana y Herruzo, 2004).

En esta línea, estudios como el de Moreno-Jiménez, Garrosa, Benevides-Pereira y Gálvez (2003) proporcionan una perspectiva transcultural para el estudio del *burnout*, afirmando que la configuración del síndrome propuesta en el MBI (Maslach Burnout Inventory) proviene de una cultura individualista, cabe pensar que su configuración en sociedades colectivistas sea diferente, por tanto, sostienen que el *burnout* es el resultado de un proceso en un contexto económico y social.

En cuanto a los estudios de corte correlacional (Guerrero 2000, 2003), se han contrastado las variables o grados de *burnout* y modos de afrontamiento, cuyos resultados indican que el profesorado universitario con alto grado de agotamiento emocional, emplea estrategias “pasivas” como son: desahogarse, consumo de drogas, desconexión conductual y aceptación, las cuales se consideran estrategias de evitación, de escape y centradas en la emoción que facilitan la aparición del síndrome de *burnout*. Por el contrario, los docentes que presentan un alto grado de eficacia utilizan estrategias denominadas “activas” como son: planificación, búsqueda de apoyo instrumental, búsqueda de apoyo social y reinterpretación positiva, que son consideradas estrategias de control o centradas en el problema, las cuales previenen el desarrollo del síndrome.

La evaluación del *burnout* en profesores también ha sido tema de investigación; Gil-Monte y Peiró (1999b), se encargaron de revisar la estructura factorial de una adaptación al español del MBI, encontraron que esta adaptación era válida y consistente y podía emplearse en la estimación del *burnout* en ese contexto sociocultural específico. En un estudio posterior, los mismos autores establecieron que al utilizar criterios normativos desarrollados en otros países para diagnosticar el síndrome de *burnout* se incurría en errores diagnósticos, al utilizar una muestra de diferentes sectores profesionales (incluyendo sector educativo), se evidenció la necesidad de establecer criterios diagnósticos por sectores ocupacionales (Gil-Monte y Peiró, 2000).

En un estudio preliminar, Moreno-Jiménez, Bustos, Matallana y Miralles (1997) argumentando falencias teóricas y psicométricas del MBI y utilizando una muestra de profesores españoles, propusieron el Cuestionario Breve de *Burnout* (CBB) como herramienta complementaria para la evaluación breve de los factores presentes en el proceso del *burnout*: antecedentes, síndrome y consecuentes.

Para finalizar, Moreno-Jiménez, et al. (2000) llevan a cabo una revisión del Cuestionario de *Burnout* del Profesorado (CBP-R), el cual se adapta a la línea teórica iniciada por el MBI, el CBP-R se convierte en una herramienta eficaz en la obtención de información de las variables antecedentes laborales y organizacionales de la profesión docente, así como del síndrome de *burnout*.

Aunque lo anterior documenta parte de la producción de tipo descriptivo y correlacional, que se utiliza para estudiar el *burnout* en docentes, se encuentran estudios que se han centrado en el análisis causal del síndrome, en los cuales a través de modelos de ecuaciones estructurales se analizan las relaciones entre las dimensiones de *burnout* que sitúan el agotamiento y la

realización personal como predictores de la despersonalización; encontrando que el *burnout* se produce por la acción de estresores laborales y se modula a través del apoyo social percibido (Manassero, García, Vázquez, Ferrer, Ramis y Gili, 2000).

En este orden de ideas, Martínez, Grau, Llorens, Cifre y García-Renedo (2005) relacionaron el estrés docente y su respuesta extrema —el *burnout*—, con variables del ambiente laboral denominadas obstáculos y facilitadores organizacionales, que son factores del ambiente de trabajo que tienen la capacidad para restringir —en el caso de los obstáculos— o para permitir —en el caso de los facilitadores— el desempeño adecuado de un trabajador. Se encontró, que el desajuste entre los obstáculos y facilitadores organizacionales no influye directamente en la salud de los profesores, sino que a través del grado de eficacia que auto perciben para llevar a cabo su trabajo, se puede medir de manera indirecta la salud de los docentes. En otras palabras, si existen obstáculos y la organización no facilita la superación de estos obstáculos, esto da lugar a una falta de eficacia profesional que incrementa el malestar psicológico docente, lo cual es denominado “espiral negativa” de deterioro y evidencia el papel mediador de la eficacia percibida.

Un estudio con objetivos similares al anterior trató de precisar los obstáculos y facilitadores organizacionales que se asocian con el síndrome de *burnout*, encontrando que la presencia de obstáculos y altas demandas en el trabajo, junto con la falta de facilitadores y recursos para afrontarlos tiene como consecuencia la aparición del malestar docente. Asimismo, mediante este estudio evidenciaron el perfil del profesor “quemado”, con características tales como: las mujeres son las que se encuentran más agotadas y son menos eficaces y los profesores entre 43 y 57 años son los que muestran mayores niveles de cinismo, menor eficacia profesional, más síntomas depresivos y menor satisfacción laboral (Martínez y Salanova, 2005).

Se evidencia entonces la importancia de profundizar en una problemática que cada vez interesa más a las entidades educativas, pues como lo plantea Hughes (2001) “los profesores que sufren *burnout* y permanecen en sus posiciones, pueden afectar negativamente el proceso educativo” (p.288). Lo cual indica que ahondar en este tema de estudio favorecería no sólo al docente sino también a la misma organización.

A continuación, se aborda el tema de la psicología ocupacional positiva y el *engagement* como un elemento que involucra el compromiso, la dedicación y la energía que los individuos experimentan en su trabajo.

Psicología Ocupacional Positiva

La salud laboral ha sido abordada tradicionalmente desde la prevención de la enfermedad y la evaluación e intervención de los factores que aquejan al trabajador. La psicología no se queda atrás y en el campo organizacional y de la salud ha hecho su aporte, identificando e interviniendo sobre las problemáticas que el trabajador presenta en el ámbito laboral, como son: riesgos psicosociales, estrés laboral, sobrecarga de rol, entre otros.

Sin embargo, en los últimos diez años ha tomado fuerza una visión diferente de la conducta humana, a través de un movimiento denominado Psicología Positiva, liderado por Seligman (2003) quien afirma que “ha llegado el momento de contar con una ciencia cuyo objetivo sea entender la emoción positiva, aumentar las fortalezas y las virtudes y ofrecer pautas para encontrar lo que Aristóteles denominó la buena vida” (p.11).

La Psicología Positiva se afianza en tres aspectos: el estudio de la emoción positiva, el estudio de los rasgos positivos (fortalezas y virtudes) y el estudio de las instituciones positivas (democracia, familia, trabajo, libertad de información) y con ello busca estudiar científicamente el funcionamiento óptimo de las personas (Seligman, 2003).

Al aplicar estos principios al entorno organizacional y específicamente a la salud laboral surge la Psicología Ocupacional Positiva (POP), que tal como aseguran Salanova y Schaufeli (2004) tiene como objetivo “describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las personas en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (p.113).

Las organizaciones esperan que sus trabajadores tengan iniciativa, generen ideas que redunden en la productividad de la empresa, que no dependan de la empresa para su formación profesional y que tengan la capacidad de trabajar en equipo, entre otros aspectos. Conseguir estos objetivos evidente-mente no es fácil e implica una evaluación no sólo de la organización misma, sino también del individuo que desarrolla una actividad laboral en la organización.

Por ello, la Psicología Ocupacional Positiva en pro de la consecución de una “buena vida” organizacional, se centra en varios niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva. De interés particular para este proyecto es uno de los aspectos centrales de la Psicología Ocupacional Positiva por sus consecuencias en el desempeño y la salud laboral: el *engagement*.

El *Engagement*

Si existe un constructo teóricamente opuesto al *burnout* es el *engagement*, el cual ha sido definido como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y se dificulta desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas (Schaufeli et al., 2002).

Tal como lo expresan Salanova et al. (2000), “la investigación empírica sobre el *engagement* es reciente y no existen muchos trabajos publicados sobre este asunto” (p.120). A pesar de ello, dan cuenta de este tema, estudios como el de Salanova et al. (2000), que ponen a prueba la estructura factorial del MBI-GS (Maslach Burnout Inventory- General Survey) y de un inventario sobre *engagement*, realizados con una muestra de trabajadores que utilizan tecnologías de la información en sus puestos. Los resultados de esta investigación muestran que las escalas de *engagement* añaden valor para la predicción de indicadores de bienestar psicológico subjetivo (compromiso organizacional, satisfacción laboral y entusiasmo laboral) cuando se controla el *burnout*, asimismo, confirman que las dos dimensiones centrales del *burnout* son agotamiento y cinismo, pero que la eficacia parece funcionar de forma “independiente” a las otras dos dimensiones anotadas.

En la misma vía del estudio anterior, Schaufeli et al. (2002) examinan la estructura factorial de un instrumento para medir el *engagement*, en una muestra de estudiantes universitarios y empleados. Además, se evalúa la estructura factorial del Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) y se examina la relación entre *engagement* y *burnout*, confirmando que el *burnout* y el *engagement* son opuestos. Esto es, que ambos constructos están negativamente relacionados, adicionalmente, podría parecer que en lugar de que la eficacia profesional sea un componente del *burnout*, sea más un componente del *engagement*.

Aunque en el ámbito docente no se ha estudiado el *engagement* de manera extensa; Durán, Extremera, Montalbán y Rey (2005) evaluaron el nivel de *burnout* y el nivel de *engagement* en una muestra de profesores españoles y examinaron el grado en el cual estos constructos contribuyen a la explicación de la satisfacción laboral y vital. Los resultados destacan la relevancia de las dimensiones del *engagement* (en especial dedicación), como factor clave que puede afectar de manera positiva el bienestar psicológico de los empleados, asimismo, destaca la importancia del fomento de sentimientos de compromiso o *engagement* en los profesionales de la enseñanza. Concluyen que se debe enfatizar en el rol de los recursos laborales y de los recursos personales —como la autoeficacia— para ayudar a los profesores a alcanzar una mejor calidad de vida laboral.

También, el estudio realizado por Hermosa (2007) en el cual se indaga sobre la relación existente entre autoeficacia, *burnout* y *engagement* en docentes universitarios, arrojó resultados de interés al relacionar de manera negativa y estadísticamente significativa, los constructos *burnout* y *engagement* ($r = -0,64$ $p < 0,05$), es decir, se confirma la posición de Schaufeli et al. (2002), quienes afirman que estos constructos son opuestos, considerando entonces, que niveles bajos de *burnout* se asocian con valores altos en *engagement* y viceversa.

En seguida, se abordan aspectos teóricos y empíricos que fundamentan la asociación que existe entre las tres variables mencionadas: *burnout*, *engagement* y autoeficacia.

Las creencias de eficacia, el *Burnout* y el *Engagement*

Tal como se había planteado en el aparte sobre los modelos explicativos del *burnout*, este estudio toma como marco de referencia teórico y conceptual, la Teoría Social Cognitiva desarrollada por Albert Bandura (1987, 1999, 2001) la cual ofrece una de las explicaciones más plausibles sobre los orígenes del *burnout*, ya que considera al individuo como un ser con capacidad para tomar sus propias decisiones y actuar en consecuencia a ellas, es el individuo el responsable de la obtención o no de sus objetivos personales. Es así como las emociones, actitudes y comportamientos del sujeto podrían llegar a evidenciar *burnout* o en caso contrario *engagement*. Esta teoría trabaja sobre un constructo central de la misma: la autoeficacia es definida por Bandura (1999) como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras” (p. 21).

Esta definición se centra en el aspecto “futuro” de la eficacia, sin embargo, Bandura en comunicación personal de junio de 2002, afirma que existen creencias de eficacia en los niveles de competencia actual en un campo específico, es decir, se puede hablar de autoeficacia presente (eficacia o competencia percibida) y de autoeficacia futura (citado en Salanova et al., 2005).

Las creencias de eficacia surgen de las siguientes fuentes: 1) Las experiencias de dominio o de éxito, que explican cómo el éxito fortalece la creencia en relación a la eficacia personal y los fracasos la debilitan; 2) las experiencias vicarias presentadas por los modelos sociales, en los que se establece que la observación de obtención de logros o fracasos en personas similares, aumenta o reduce las creencias del observador en sus propias capacidades; 3) la persuasión social, en la cual se persuade verbalmente a las personas de que poseen las capacidades para dominar determinadas actividades y esto fomenta la sensación de eficacia personal y 4) los estados fisiológicos o la activación emocional, que determinan cómo la intensidad de las reacciones emocionales o físicas no son tan importantes como la forma en que son percibidas e interpretadas, es decir, personas con alto sentido de eficacia consideran sus estados de activación afectiva como energizantes y dinamizadores de su actividad cotidiana, por el contrario, personas con bajo sentido de eficacia los consideran debilitantes e impiden la ejecución efectiva de sus actividades (Bandura, 1999).

Partiendo de estos postulados, Salanova et al. (2005) argumentan que las experiencias de éxito son la fuente más importante de autoeficacia, con base en ello han desarrollado un modelo denominado “modelo espiral de las creencias de eficacia” el cual establece que existe un proceso de influencia creencias-conducta en el cotidiano vivir de las personas. Es decir, si las personas afrontan nuevos retos con mucha confianza en sí mismos y tienen éxito, creerán más en sus competencias y así se generará un círculo en espiral positivo. Sin embargo, la falta de confianza en sí mismo genera malestar psicológico y por tanto conductas poco exitosas, creando así un círculo en espiral negativo.

Por otra parte, algunos estudios evidencian que las dimensiones centrales del *burnout* son el agotamiento y el cinismo y que el tercer componente (la eficacia profesional) cumple un rol distinto, ya sea vista como variable mediadora (Martínez et al., 2005), considerándola parte del *engagement* y no del *burnout* (Schaufeli et al., 2002), actuando de manera independiente a las otras dimensiones (Salanova et al., 2000) o como factor aliviador del estrés laboral y el *burnout* (Durán et al., 2005).

En este orden de ideas, Salanova et al. (2005) analizan el *burnout* como el producto de una crisis de eficacia y afirman que las creencias negativas provocadas por experiencias de fracaso o falta de dominio, conllevan al desarrollo del *burnout*, generando así una espiral negativa “hacia abajo”. Mientras que el *engagement* se considera “como una inyección propulsora de la conducta motivada y que se deriva de altos niveles de autoeficacia en las personas”, el éxito entonces facilita la perseverancia y el esfuerzo dando lugar a conductas eficaces, es decir, se produce una espiral positiva “hacia arriba”.

Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova (2007) muestran que las creencias de eficacia juegan un papel mediador entre los recursos de la tarea y el *engagement*, el *engagement* incrementa las creencias de eficacia, que a su vez incrementan los recursos de la tarea con el tiempo; lo cual sugiere una ganancia positiva en espiral en la que las creencias de eficacia son fundamentales.

A continuación, se puntualizan algunas conclusiones generales y posibles perspectivas de estudio sobre este tema.

Conclusiones

La profesión docente plantea nuevos retos para los estudiosos de la salud laboral, el ámbito de la enseñanza es caldo de cultivo para la aparición de trastornos, no solamente físicos sino —como se evidencia en los estudios empíricos— para trastornos de tipo psicológico como es el *burnout*, tal como lo señalan Martínez et al. (2005), “el docente es el instrumento mismo de trabajo, mediador en interacciones de enseñanza/aprendizaje dentro de un contexto que actualmente presenta mayores exigencias, que están repercutiendo en la persona del docente y en su función profesional” (p. 4).

Doménech (1995) establece que el entorno social (padres, alumnos, pares) está demandando más del ambiente educativo por las reformas continuas a este sistema. Los profesores deben afrontar esta situación con una capacidad de “reciclaje” permanente en términos de mayor preparación académica, actualización metodológica, conocimiento psicológico de los alumnos, todo esto, en un contexto organizacional que no favorece la labor docente (criterio de autoridad devaluado, bajos salarios, jornadas laborales extenuantes, inestabilidad laboral, entre otros).

Las consecuencias de esta situación no sólo afectan al profesor en su salud física y bienestar psicológico, también inquietan a la organización, en aspectos tales como: el ausentismo o

abandono de su actividad laboral y por consiguiente, repercute en el alumno, quien es el directo receptor del servicio prestado por el docente.

Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993) han reconocido el estrés y el *burnout* como factores de riesgo ocupacional en el ámbito docente, la OIT (2006) establece que si la actividad laboral perjudica la salud y el bienestar del trabajador, no es posible calificarlo como trabajo decente o digno. Adicionalmente, este organismo calcula que los costos económicos derivados de muertes, lesiones y enfermedades en el trabajo son 20 veces mayores que toda la ayuda oficial destinada al desarrollo de los países en el mundo.

En Colombia el Decreto 1832 de 1994 de la Presidencia de la República permite regular las enfermedades de tipo profesional o producidas por el trabajo, de las cuales hacen parte las patologías causadas por estrés en el trabajo. Cabe destacar que el síndrome de *burnout*, como expresión máxima del estrés laboral no se encuentra identificado en esta normatividad, lo cual deriva en subregistros y baja identificación de esta problemática en los entornos laborales colombianos.

En este sentido, es prioritario crear y fortalecer líneas de investigación que aborden esta problemática en el país, que permitan identificar el estado actual de la situación problema y el diseño de planes de intervención posteriores.

Asimismo, indagar sobre el papel que cumplen los recursos personales como la autoeficacia en el bienestar laboral, podría ayudar a los profesionales en el ámbito de la docencia a alcanzar una mejor calidad de vida en el trabajo (Durán et al., 2005). Estudios posteriores a nivel empírico pueden encargarse de corroborar si el *burnout* es una “crisis de eficacia” (espiral hacia abajo: creencias-conducta) o si la eficacia es el “motor” del *engagement* (espiral hacia arriba: creencias-conducta), como elementos centrales del “Modelo espiral de las creencias de eficacia” (Salanova et al., 2005) que se fundamenta en los principios de la Teoría Social Cognitiva (Bandura 1987, 1999, 2001).

Promover el bienestar psicológico y prevenir el malestar que deriva del ejercicio cotidiano de la labor docente no es función única de los recursos que despliegan las personas para hacerle frente a su trabajo, también están los recursos de tipo organizacional, que aunque no fueron eje central de este capítulo, no por ello dejan de ser menos importantes. Lo anterior indica que futuras investigaciones podrían abarcar estos aspectos y analizar la influencia que los recursos de tipo laboral tienen sobre el desarrollo del *burnout* o del *engagement*.

De acuerdo con el propósito de este capítulo, los reportes empíricos analizados muestran la relación existente entre las creencias de eficacia y el surgimiento del *burnout* o del *engagement*, de hecho, profundizar en el estudio de la autoeficacia en el trabajo, permitirá como lo afirma Bandura (1999) “eliminar los impedimentos psicológicos auto-limitantes que se han asentado a través de las prácticas culturales y desarrollar las competencias necesarias en el ejercicio de un control proactivo sobre el propio futuro ocupacional” (p. 41).

Referencias

- Aldrete, M.G., Pando, M., Aranda, C. & Balcázar, N. (2003). Síndrome de burnout en maestros de educación básica, nivel primaria de Guadalajara. *Investigación en Salud*, 5 (1). Extraído en mayo 31, 2006. Disponible en <http://www.cucs.udg.mx/invsalud/abril2003/art2.html>.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. España: Martínez Roca.
- Bandura, A. (1999). *Autoeficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. España: Desclee De Brouwer.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Boada, J., de Diego, R. & Agulló, E. (2004). El *burnout* y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16 (1), 125-131.
- Cordeiro, J.A., Guillén, C.I., Gala, F.J., Lupiani, M., Benítez, A. & Gómez, A. (2003). Prevalencia del síndrome de *burnout* en los maestros. Resultados de una investigación preliminar. *Revista Electrónica de Psicología*, 7 (1). Extraído en mayo 31, 2006. Disponible en <http://www.intersalud.es/intersalud/> - info@psiquiatria.com.
- Doménech, D. (1995). Introducción al síndrome *burnout* en profesores y maestros y su abordaje terapéutico. *Revista de Psicología Educativa*, 1 (1), 63-78.
- Durán, Ma. A., Extremera, N. & Rey, L. (2001). *Burnout* en profesionales de la enseñanza: un estudio en educación primaria, secundaria y superior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (1), 45-62.
- Durán, Ma. A., Extremera, N., Montalbán, F. & Rey, L. (2005). *Engagement* y *burnout* en el ámbito docente: análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21 (1-2), 145-158.

- Gil-Monte, P. & Peiró, J. Ma. (1999a). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15 (2), 261-268.
- Gil-Monte, P. & Peiró, J. Ma. (1999b). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 11 (3), 679- 689.
- Gil-Monte, P. & Peiró, J. Ma. (2000). Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*) según el MBI-HSS en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2 (16), 135 – 149.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R. & Carter, D. (1983). *Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. The Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), 461-482.
- Guerrero, E. (1997). Estudio y análisis descriptivo de bajas laborales docentes. *Revista de Psicología Educativa*, 3 (2), 175-187.
- Guerrero, E. (2000). Una investigación con docentes universitarios sobre el afrontamiento del estrés laboral y el síndrome del “quemado”. *OEI – Revista Electrónica Iberoamericana de Educación*. Extraído en mayo 30, 2006. Disponible en: http://www.campus-oei.org/revista/lectores_pd.htm.
- Guerrero, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de *burnout* y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anales de Psicología*, 19 (1) ,145-158.
- Halbesleben, J.R.B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1134–1145.
- Hermosa, A.M. (2007). *La autoeficacia como variable predictora del burnout y del engagement docente*. (Tesis de maestría no publicada), Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.
- Hughes, R.E. (2001). Deciding to leave but staying: Teacher burnout, precursors and turnover. *Int. J. of Human Resource Management*, 12 (2), 288–298
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23 (1), 825-841.
- Manassero, M.A., García, E., Vázquez, A., Ferrer, V., Ramis, C. & Gili, M. (2000). Análisis causal del *burnout* en la enseñanza. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (29), 173-195.

- Martínez, I., Grau, R., Llorens, S., Cifre, E. & García-Renedo, M. (2005). Efectos del desajuste obstáculos – facilitadores organizacionales en el estrés docente: un estudio longitudinal. *Revista de Orientación Educativa y Vocacional*, 35 (19), 59 – 78.
- Martínez, I. & Salanova, M. (2005). Obstáculos y facilitadores organizacionales y su relación con el burnout docente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21 (1-2).
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422.
- Moriana, J.A. & Herruzo, J. (2004). Estrés y burnout en profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4 (3), 597- 621.
- Moreno-Jiménez, B., Bustos, R., Matallana, A. & Miralles, T. (1997). La evaluación del burnout. Problemas y alternativas. El CBB como evaluación de los elementos del proceso. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2 (13), 185 – 207.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E. & González, J.L. (2000). La evaluación del estrés y el burnout del profesorado: el CBP-R. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3 (16), 151 – 171.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa, E., Benevides-Pereira, A.M. & Gálvez, M. (2003). Estudios transculturales del burnout: los estudios transculturales Brasil - España. *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 9 -18.
- Muchinsky, P.M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo* (6ª ed.). México: Thomson Editores.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1993). *El trabajo en el mundo. Trabajadores de la enseñanza*, 157.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2006). *El programa de trabajo decente de la OIT y la función de la seguridad y la salud en el trabajo*. Extraído el 14 de junio de 2006. Disponible en: <http://www.oit.org.pe/portal/noticias.php?docCodigo=455>.
- Ponce, C.R., Bulnes, M.S., Aliaga, J.R. Atalaya, M.C. & Huertas, R.E. (2005). El síndrome del “quemado” por estrés laboral asistencial en grupos de docentes universitarios. *Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM*, 8 (2), 87-112.
- Presidencia de la República de Colombia. (1994). *Tabla de enfermedades profesionales en Colombia*. Decreto 1832 artículo 1 numeral 42.
- Salanova, M., Bresó, E. & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11 (2-3), 215-231.

- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El *engagement* de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. & Grau, R. (2000). Desde el *burnout* al *engagement*: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- Sánchez, Ma. P. & Quiroga, Ma. A. (1995). Relaciones entre satisfacción familiar y laboral: variables moduladoras. *Anales de Psicología*, 11 (1), 63-75.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92.
- Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Vergara.
- Topa, G. & Morales, J. (2005). Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el *burnout* y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 5 (1), 73-83.
- Viloria, H. & Paredes, M. (2002). Estudio del síndrome de *burnout* o desgaste profesional en los profesores de la Universidad de los Andes. *Educere, Investigación*, 6 (17), 29 – 36.
- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. & Olson, J. (2002). *Psicología Social*. México: Thomson Editores.

Parte



Psicología del consumidor y económica

La psicología del consumidor es un área de la Psicología que ha cobrado una creciente importancia, tanto por el desarrollo profesional como por las numerosas y variadas contribuciones de carácter conceptual y académico y por su perspectiva claramente interdisciplinaria.

Este núcleo temático representa, por tanto, un conjunto de contribuciones que buscan enmarcar el área, en primer lugar Sandoval y colaboradores hacen un recorrido por el origen de la psicología del consumidor y las conceptualizaciones contemporáneas de la misma; describen las relaciones con el mercadeo, la economía y luego narran los diversos debates al interior de la misma. Debates que han estado presentes en las ciencias sociales comprensión vs. explicación, cuantitativo vs.

cualitativo, entre otros; debates que en el mundo aplicado se resuelven en la complementariedad de estrategias y métodos de investigación e intervención. Luego, refieren un conjunto de líneas de investigación como el neuromarketing, la etnografía del consumo y el análisis del comportamiento aplicado al análisis del consumo.

Posteriormente, Javela y Botero buscan en la fundamentación de los estudios sobre relaciones sociales, transferir este conocimiento al campo de las relaciones de mercado. Muestran desde una perspectiva interdisciplinar la importancia del tema y luego lo enmarcan desde la psicología social para finalmente extender el análisis a las relaciones entre vendedor y cliente.

Por último, Cruz desde la psicología social de las actitudes revisa la forma cómo los múltiples estudios sobre actitudes han mostrando la importancia para la investigación sobre consumo, pasa posteriormente a describir el papel de la persuasión y en especial de la comunicación persuasiva en la comprensión de los cambios de actitudes de los consumidores.

En definitiva, este núcleo espera contribuir con la apertura en Colombia de un área que tiene, como afirmamos inicialmente, una creciente importancia en la psicología, y estos tres capítulos están representados por psicólogos que han liderado el estudio del tema a nivel nacional e internacional.

María Constanza Aguilar Bustamante
Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia

Marithza Sandoval Escobar

Correo electrónico: msandoval@fukl.edu

Psicóloga, especialista en Psicología del Consumidor y directora de la Maestría en Psicología del Consumidor de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, magíster en Psicología con Énfasis en Análisis Experimental del Comportamiento, de la Universidad Nacional de Colombia. Directora del Grupo de Investigación en Psicología del Consumidor reconocido por COLCIENCIAS y directora de la Línea de Investigación en Decisión, Razonamiento y Elección del Consumidor dentro de la Maestría. Consultora Nacional e Internacional para empresas públicas y privadas en temas de investigación de mercados y análisis del comportamiento del consumidor. Coautora del libro *Los jóvenes y la televisión* publicado por CNTV de Colombia en el 2006. Directora a la fecha de 32 proyectos de investigación en el campo de la Psicología del Consumidor en Colombia.

Claudia Caycedo Espinel

Correo electrónico: clacaycedo@fukl.edu

Psicóloga y especialista en Psicología del Consumidor de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz y candidata a magíster de la Universidad Nacional de Colombia, miembro del grupo de investigación en Psicología del Consumidor de la FUKL, perito de la Superintendencia de Industria y Comercio en Competencia desleal y aspectos relacionados con la percepción del consumidor. Investigadora y asesora de empresas como Racafé, Marcali, Procter y Gamble, Medios Millenium, entre otras. Docente e investigadora en pregrado y postgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Javeriana, de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz y de pregrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Colombia.

María Mercedes Botero Posada

Correo electrónico: mmbotero@inpsicon.com

Psicóloga, magíster en Estudios Políticos y Económicos, especialista en Psicología Clínica, especialista en Desarrollo Organizacional y Procesos Humanos, candidata a Doctorado en Psicología. Profesora Universidad del Norte y Profesora invitada en universidades del país y del extranjero. Directora de la Especialización en Psicología Económica y del Consumidor de la Universidad del Norte. Magistrada del Comité de Bioética y presidente de la División de Psicología del Consumidor del Colegio Colombiano de Psicólogos. Coordinadora Grupo Psicología del Consumidor de la Sociedad Interamericana de Psicología. Coordinadora de la Red de Decanos de la Federación de Asociaciones de Psicología FIAP.

Wilson López López*

Correo electrónico: lopezw@javeriana.edu.co

Candidato a doctor "Psicología Social" de la Universidad de Santiago de Compostela en España, estudios de Maestría en Planeación Socioeconómica de la Universidad Santo Tomás, especialista en Psicología del Consumidor, y psicólogo de la Universidad Incca. Ha publicado más de 50 artículos en revistas nacionales e internacionales; invitado como conferenciante en universidades nacionales e internacionales. Profesor invitado en más de 18 universidades en Colombia. Se ha desempeñado como director y asesor para organismos gubernamentales y no gubernamentales en temas como negociación, procesos sociales, definición de políticas en educación superior. Fundador y vicepresidente de publicaciones y difusión de la Federación Iberoamericana de Asociaciones de Psicología (FIAP). Presidente de ABA Colombia. Editor de las revistas *Universitas Psychologica* de la Pontificia Universidad Javeriana, *Revista Infancia, Adolescencia y Familia*; editor invitado de la *Revista Latinoamericana de Psicología*. Ha ganado en dos oportunidades el International Development Grant que otorga la Society for the Advancement of Behavior Analysis (SABA) en los Estados Unidos. También se ha desempeñado como coordinador y asesor de la Red de Editores de Revistas de Psicología de ASCOFAPSI. Representante de las revistas de ciencias sociales y humanas del Comité Consultivo Nacional de Scielo-Colombia. Presidente del Comité de Publicaciones del Colegio Colombiano de Psicólogos. Miembro de la Comisión de Revisión y Reestructuración Publindex. Director Comité Científico del Proyecto PsicoRedalyc y miembro titular del Comité Científico Internacional del Sistema de Información Redalyc. Actualmente es director del programa de Educación Continua y Consultorías de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Es investigador de los grupos Lazos Sociales y Culturas de Paz y Aprendizaje y Sociedad de la Información en la Pontificia Universidad Javeriana.

Capítulo 21

Desarrollo histórico del pluralismo en la psicología del consumidor y tendencias actuales

Marithza Sandoval Escobar

Claudia Caycedo Espinel

Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia

María Mercedes Botero Posada

Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia

Wilson López López

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Introducción

El comportamiento del consumidor ha sido objeto de estudio de diferentes disciplinas, que aportan información acerca de los factores que determinan la compra y el consumo en escenarios reales. La importancia creciente de dicho campo de estudio se justifica en la medida en que las decisiones gerenciales están condicionadas a los datos que arroja la investigación de mercados. En particular, el cambio de enfoque de la mayoría de organizaciones en el mundo, debido al sinnúmero de presiones económicas, políticas y sociales, que ponen en tela de juicio su sobrevivencia a largo plazo, han impulsado su desarrollo, tanto a nivel académico como profesional.

Consideraciones generales de aplicación al marketing

La psicología del consumidor ha sido considerada desde hace varias décadas como una piedra angular en el quehacer del marketing, dada la definición de esta actividad. Tal vez una de las más populares es la de Kotler que define al marketing como el conjunto de acciones

que realiza una empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores. Desde esta perspectiva, resulta ser un área técnica que resume las intervenciones de las firmas en los mercados, con el fin de mejorar sus indicadores de participación y la rentabilidad del negocio, entre otros. En este escenario, el comportamiento del consumidor es muy difícil de abordar en virtud de la gran cantidad de variables que interactúan para generar fenómenos o tendencias. Siendo un comportamiento multicausado y un objeto de estudio tan complejo, en ocasiones resulta muy difícil de abordar integralmente para explicar la adquisición, uso y disposición de bienes y servicios.

La alternativa que han asumido los practicantes del marketing es clasificar dichas variables en niveles. Ésta ha sido una alternativa útil para organizar el mapa de influencias y plantearse hipótesis que se corroboran a través de la investigación. En un nivel de macroambiente se incluyen aquellas variables que afectan grandes grupos poblacionales, generando cambios globales en las tendencias de consumo en toda una sociedad, e inclusive en el mundo entero. En el nivel de microambiente se consideran las influencias provenientes de la familia, los grupos de pertenencia, la situación de compra y comunicación. Su acción es mucho más limitada a grupos particulares de individuos. Finalmente, en el nivel individual se clasifican las influencias de los procesos psicológicos del consumidor sobre sus comportamientos de compra y consumo. Estos procesos incluyen la memoria, aprendizaje, motivación, actitudes y procesos de decisión de las personas, determinando diferencias individuales en casos particulares.

Al pretender realizar un análisis transversal entre los niveles, los practicantes del marketing han exigido a los psicólogos del consumidor información respecto a los procesos involucrados en las diferentes estrategias utilizadas comúnmente dentro del mercadeo y la publicidad. Han solicitado datos respecto de cómo las personas procesan la información proveniente de la publicidad, de otras personas, de entidades especializadas y de su propia experiencia; han impulsado el estudio de cómo los cambios ontogenéticos de los individuos permiten explicar el éxito diferencial de las estrategias de mercadeo y publicidad, así como el papel de los procesos cognoscitivos de los consumidores en las intenciones de persuasión.

A medida que se han suministrado respuestas, a partir de muchos modelos, enfoques e investigaciones, han surgido nuevas preguntas acordes con las dinámicas sociales y las tendencias globales. Los practicantes del marketing se cuestionan los determinantes de la moda, las diferencias culturales y su relación con la estrategia, así como la naturaleza social de los actos de consumo, y paralelamente, los psicólogos del consumidor desarrollan líneas de trabajo que eventualmente sirven para entender la fuerza de los grupos y de la interacción social sobre el comportamiento de las personas.

Por esta fructífera retroalimentación entre la disciplina de la psicología y el trabajo profesional en marketing, los hallazgos provenientes de la investigación del comportamiento de los consumidores han llegado a representar el eje de la mayoría de planes de marketing de las organizaciones modernas. De manera tal, es común que los textos, guías y libros de difusión disponibles para los profesionales del marketing incluyan en sus secciones tanto modelos, como investigaciones psicológicas asociadas con las áreas estratégicas y operativas del mercadeo, reconociendo que el conocimiento de las características de los consumidores desempeña una función muy importante en muchas aplicaciones de mercadotecnia, dado que las diferencias encontradas entre los consumidores determinan igualmente estrategias diferenciales para el abordaje de los mercados (FernándezValinas, 2003). Varios puntos apoyan la importancia del conocimiento del consumidor para el diseño, evaluación y ajuste de las estrategias de mercadeo: a) los mercados modernos cada vez son más dinámicos, cambiantes e impredecibles, b) los cambios en las tendencias de los consumidores en el mundo afectan las predicciones respecto a la compra y el consumo, c) las firmas exitosas en el mundo han basado sus estrategias en el conocimiento profundo de sus consumidores y d) muchas firmas han cometido errores muy costosos debido a decisiones que ignoraban las características y necesidades de los consumidores.

Lo anterior significa que la psicología del consumidor como campo profesional existe y posee una importancia creciente en el devenir de la sociedad moderna. Sin embargo, su desarrollo como campo aplicado ha sido forzado por los requerimientos de las firmas y no por las reflexiones en torno a su objeto de estudio, sus supuestos y sus metodologías. Es por esto, que la reconstrucción histórica es importante en la medida en que permite visualizar los fundamentos de la disciplina y discutir acerca de las perspectivas futuras.

Campo de estudio de la psicología del consumidor y su parentesco neoclásico

En su origen, la psicología del consumidor y el marketing comparten un tronco común; en el caso de la psicología del consumidor, los desarrollos en el campo de las actitudes, los modelos de decisión racional y la psicometría aplicada a la investigación social, han confluído en el desarrollo de la denominada “Psicología Económica”, en la cual se estudian los fundamentos psicológicos de la compra y el consumo, su dinámica, determinantes y expresión formal. En otras palabras, el objeto de estudio de la psicología económica es el así denominado “comportamiento económico” y como tal comparte ese espacio con la economía, específicamente con la microeconomía. Esto permitió una colaboración e interrelación en el nivel conceptual y me-

todo, hasta el punto, que es difícil diferenciar sus áreas de investigación y la pertinencia de los modelos para cada una de las disciplinas. No obstante, con el tiempo, los avances de la Psicología y su aplicación a los fenómenos de consumo generaron una separación visible de la psicología económica propiamente dicha y la psicología del consumidor. Esto sucedió en el momento en que muchos científicos sociales plantearon el hecho de que el consumo era mucho más que un fenómeno económico, y el comportamiento de las personas se explicaba por una compleja interacción de diferentes variables en distintos niveles de análisis. Ambas psicologías comparten áreas de estudio comunes, formas de conceptualizar el fenómeno de consumo afines y metodologías que han evolucionado paralelamente. Sin embargo, la psicología del consumidor extiende su objeto de estudio a un conjunto de comportamientos no económicos, los cuales se relacionan estrechamente con los procesos psicológicos involucrados en la compra y el consumo. Como se mostrará en este capítulo, el desarrollo histórico de la psicología del consumidor y de la psicología económica ha sido común, ha tenido influencias compartidas y se ha visto condicionado por las exigencias de las organizaciones respecto a los resultados en el mercado. Hemos crecido a la sombra de las teorías microeconómicas neoclásicas y aspiramos a independizarnos de sus rígidos e irreales supuestos.

Tanto la psicología económica como la psicología del consumidor, cada una desde su perspectiva y alcance, permiten al gestor del marketing, en las organizaciones, comprender la manera cómo funcionan sus estrategias y los diversos modos de alterar la compra, pero en este proceso se evidencian muchas incongruencias que este campo técnico todavía hoy no ha podido resolver. El marketing, como anota Garcés (2006) surge a partir de la necesidad de corto plazo de comprender e intervenir sobre aspectos específicos del proceso comercial de las organizaciones, pero incluye una serie de variables que se derivan claramente de la microeconomía fundamentada en la teoría clásica y neoclásica. Muchos de los supuestos de estas teorías se transmiten al marketing y poseen características axiomáticas: la estabilidad de las preferencias del consumidor, la elección racional y lógica, la maximización como expresión de la racionalidad y el equilibrio entre oferta y demanda como la base del problema del intercambio, son ideas generalizadas y poco cuestionadas por los gestores del marketing. Sin embargo, en la práctica, se identifican algunas inconsistencias con las predicciones de los modelos económicos y se acude a la psicología para explicarlas e intervenir sobre ellas.

Los mercadotecnicistas descubren que las personas se comportan de manera inestable, no escogen de manera racional y autoregulada, se dejan influir increíblemente por los demás al momento de tomar decisiones y difieren significativamente entre unas y otras, respecto de las marcas y productos que prefieren. Los administradores norteamericanos en la primera mitad del siglo XX, encuentran en la psicología, una disciplina que puede permitirles cambiar

tendencias de consumo, alterar los votos hacia los candidatos presidenciales y generar fenómenos colectivos acordes con sus objetivos comerciales.

De tal manera, si bien las raíces de la psicología del consumidor se extienden mucho más allá de la economía, puede decirse que su surgimiento estuvo enmarcado, tanto en los principios de las teorías como en las necesidades productivas de las organizaciones en la primera mitad del siglo XX. Esta influencia social sobre las disciplinas científicas, hecho subrayado por Khun (1975) influye en que el campo de estudio de la psicología del consumidor haya sido a la vez prolífero y controversial. Sin dudar de su importancia para explicar las razones por las cuales las personas compran y consumen, los científicos sociales han discutido su aporte al desarrollo social y las consideraciones éticas en las cuales se sustenta. Al respecto, se puede afirmar que el mismo cuestionamiento subyace a toda la psicología y en general a las ciencias.

La psicología del consumidor estudia los procesos de elección de bienes, productos y servicios; abarca una gran cantidad de estudios acerca de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, adquiere, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para solucionar problemas asociados con la compra o el consumo. Existe una amplia variedad en las definiciones de lo que es y el alcance de la psicología del consumidor. La mayoría identifican como objeto de estudio los procesos cognoscitivos del consumidor relacionados con la toma de decisiones (Engel, Blackwell y Miniard, 1995). Por una parte, se evidencia un lazo entre este énfasis y las teorías neoclásicas de la economía; las definiciones comúnmente aceptadas apuntan a resolver las constantes de las ecuaciones en los modelos de demanda. Por otra parte, intentan dar cuenta de aquellos casos en los cuales las variables económicas no afectan la demanda del modo esperado. En la década de los noventa el desarrollo de la psicología como ciencia y sus interrelaciones con las ciencias sociales, generan un cambio importante en el énfasis de la definición. Ekström (2003) muestra cómo las definiciones han cambiado a través de las diferentes ediciones de textos de consumidor, mostrando un énfasis mayor en los procesos psicológicos y una creciente complementación de las ciencias sociales.

En este punto conviene aclarar que existen conceptos y rótulos que se utilizan de manera intercambiable para nominar el estudio de los comportamientos de compra y consumo. Éstos son *Psicología del consumidor* y *Comportamiento del consumidor*. La paradoja consiste en que el primer término hace referencia a la disciplina, mientras que el segundo a su objeto de estudio, de tal manera, no deberían ser tratados como sinónimos. En cualquier caso, hablar de comportamiento del consumidor no dice nada acerca del tipo de disciplina que lo aborda, su método, su manera de conceptualizarlo y las predicciones resultantes, sólo nos dice aquello que

estudiamos. En consecuencia, se ha conformado como un área en la cual abundan disciplinas, teorías, modelos, conceptos, especulaciones, pseudoexplicaciones y metodologías disímiles.

La *Psicología del consumidor*, por su parte, también involucra multiplicidad de enfoques, modelos, teorías y metodologías para abordar el estudio del comportamiento del consumidor, hasta el punto que quizá debiera hablarse de las dos psicologías del consumidor, no de una sola. La primera psicología correspondería a los desarrollos derivados del enfoque positivista de la psicología empírico analítica y a lo que se acepta por psicología en el ámbito científico-profesional, mientras que la segunda se relaciona con el enfoque interpretativista y asume que la psicología forma parte de las ciencias sociales y humanas, por tanto, la división entre éstas es ambigua y simplista. A partir de lo anterior, es claro que sea cual fuere el enfoque de lo psicológico que posea el científico que aborda los fenómenos de compra y consumo, su campo de estudio es la psicología del consumidor y no el comportamiento del consumidor.

Así, en la actualidad se reconoce que el comportamiento del consumidor es el objeto de estudio de un campo en el que confluyen muchas ciencias sociales y humanas, mientras que la psicología del consumidor es solamente una de éstas ciencias, así como la Sociología del consumo y la Antropología del consumidor podrían ser otras de estas ciencias difíciles de separar entre sí e imposible de diferenciar al momento de crear modelos explicativos generales del consumo. Por esta razón, el rótulo de psicología del consumidor se ha tornado en genérico, en el sentido que integra en diferentes niveles diversas ciencias en la explicación del comportamiento del consumidor en escenarios individuales y grupales.

De manera similar a la dinámica de la Psicología, el desarrollo de la Psicología del consumidor como área de conocimiento e investigación ha pasado por diferentes fases a través de la historia; periodos que han acompañado en general el desarrollo de las ciencias sociales en el mundo occidental. Como se mencionó previamente, los antecedentes iniciales se pueden identificar en los primeros desarrollos en publicidad y psicología económica a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. No obstante, se habían producido importantes trabajos en psicología de la publicidad, en los cuales se resaltaba el papel de la comunicación con el comportamiento de las personas y cómo la nascente psicología daría respuesta a los procesos que subyacían a dicha influencia (Anastasi, 1964). Inclusive desde el siglo XIX Gabriel Tarde había postulado la existencia de la psicología económica y la había invocado como una forma de análisis de los fenómenos colectivos (Alvaro y Garrido, 2003); Adam Smith había definido el comportamiento económico como la satisfacción de necesidades ilimitadas con una serie de recursos limitados, diferenciando el valor de uso del valor de cambio, desde una perspectiva completamente evolucionista; Menger había postulado la teoría marginalista para relacionar

la utilidad con las necesidades, asumiendo que los objetos poseen valor subjetivo (Rolls, 1977); y Thorstein Veblen a principios del siglo XX, había indicado que la conducta económica era un fenómeno socialmente determinado, más que un evento puramente individual, lo cual se oponía a las suposiciones de los modelos neoclásicos que imperaban en ese entonces (Alvaro y Garrido, 2003). Desde una teoría económica diferente, Marx (1844-1985) también había planteado una teoría del consumo en la que se integran elementos sociales, culturales y antropológicos para entender el comportamiento económico y el consumo como fenómenos socioculturales, más que como un fin inmanente producto de necesidades individuales ilimitadas. Su teoría del consumo, prácticamente desechada en la historia de la psicología económica, presenta una interesante fusión entre ideas psicológicas y sociológicas dentro de una economía política. Ofrecen un panorama de un consumidor activo que construye el mundo en su interacción permanente con él; un consumidor que modela activamente el mundo en que vive, al mismo tiempo que éste le da forma a él. Nada más alejado de las teorías neoclásicas y más cercano a la evidencia empírica en el campo del consumidor. Es sorprendente que las ideas marxistas del consumo no han tenido mucho eco en los análisis del comportamiento económico del consumidor, como sí en el análisis sociológico del consumo. Se puede mencionar por ejemplo a Giddens (1977) quién desde la perspectiva de la sociología ha abordado la construcción de la identidad y del relacionamiento social a partir del cambio y la consolidación de las macroestructuras, ampliando la comprensión de lo local y lo global en relación con las nuevas tecnologías, la comunicación y otras circunstancias contextuales.

Ya en el terreno específico de la psicología, Ekström (2003) ha planteado una serie de fases que representan la dinámica del desarrollo de la Psicología del consumidor. La primera es la *Fase empiricista inicial* y se ubica en la década de los treinta, cuando la visión del consumidor estaba basada en la teoría económica clásica. De acuerdo con la herencia proveniente de la economía, el consumidor era tratado como un “*homo economicus*”, una persona que poseía y utilizaba información perfecta cuando tomaba decisiones. Con base en esas suposiciones, se esperaba que el consumidor se comportara de una manera racional maximizando las utilidades. Esta visión se enfrentó con la gran cantidad de evidencia en contra relacionada con los hallazgos de que la información no siempre está disponible y es de acceso ilimitado. También la emocionalidad de los individuos determinaba en gran medida sus decisiones y el uso que hacían de los productos y servicios. Fue en esta dirección que Kurt Lewin y George Katona realizaron sus más cruciales trabajos en el análisis del consumo desde una perspectiva psicológica e introdujeron medidas para establecer la intención de compra de las personas.

Lewin (1951) desarrolló una teoría de la aspiración, la cual determina la elección de metas y comportamientos que están en estrecha interrelación con los éxitos y fracasos anteriores.

Adicionalmente, realizó diversas investigaciones sobre el comportamiento de los grupos, estilos de liderazgo y manejo del conflicto intergrupal, generando una línea de estudios que confluyeron posteriormente en los trabajos de Festinger (1957) sobre disonancia cognoscitiva y la teoría del intercambio social de Thibaut y Kelley (1959). En el campo del consumidor planteó una serie de estrategias para que las personas modificaran sus hábitos alimenticios y se pudieran adaptar a la escasez de proteína que experimentaban los habitantes de EE.UU. después de la Segunda Guerra Mundial. Por su parte Katona realizó diversos estudios sobre los patrones de gasto y ahorro de los consumidores norteamericanos, identificando sus ciclos de uso y creó el denominado índice de sentimiento del consumidor, el cual se usa inclusive hoy en día como indicador económico (Katona, 1951). Se reconoce a Katona como el pionero en el uso de técnicas psicométricas en el diseño de encuestas para evaluar el comportamiento económico. De otra parte, Lavoie (2004) indica cómo también algunos autores post keynesianos como Roy (1943) publican algunos trabajos en contravía de las predicciones derivadas de los modelos neoclásicos. En particular, Roy postula que las preferencias del consumidor no determinan los precios de los bienes de consumo, rechazando la idea de la escasez como base de la conducta económica.

También rechaza el uso de las curvas de indiferencia debido a que en su opinión no refleja la naturaleza de las necesidades humanas. En cambio, propone que los bienes se conforman en clases y en jerarquías, generándose efectos de sustitución internos a la clase, pero no entre los grupos de bienes. Se produce el supuesto de la racionalidad procedimental, según la cual, las personas logran desarrollar reglas y procedimientos para tomar decisiones eficientes sin importar que no posean toda la información o estén en ocasiones sesgadas hacia algunas de las alternativas. Las ideas post keynesianas brindan las bases para el desarrollo del campo de decisión dentro de la Psicología del consumidor, especialmente el planteamiento de las reglas compensatorias y no compensatorias en la decisión.

En la década de los cincuenta se inicia la *Fase de investigación en motivación*, inspirada por la psicología clínica y la teoría de Freud, las cuales fueron usadas para entender los motivos inconscientes del consumidor al momento de comprar (Ekström, 2003). Dichter (1964) puede ser considerado el padre de este periodo de investigación en el que se introdujeron métodos cualitativos como entrevistas a profundidad, grupos focales y técnicas proyectivas, cuyos resultados recibieron múltiples críticas por su falta de representatividad y carácter interpretativo. No obstante, el valor de su trabajo radica en su intento por abordar las dimensiones no económicas del consumo, enfatizando en la dinámica intrapsíquica individual. En este periodo histórico Levy (1959) escribe su artículo clásico sobre el significado simbólico del consumo de bienes, desde una perspectiva socioantropológica. Su trabajo sugiere la idea

que el consumo refleja las estructuras universales en la cultura de los años cincuenta, y se deriva del interaccionismo simbólico desde el cual los bienes se analizan como símbolos que permiten a las personas comunicarse entre sí.

La década de los sesenta fue el periodo en que la investigación del comportamiento del consumidor adquirió un carácter separado dentro de la investigación de mercados. Aparecen numerosos modelos teóricos y líneas de investigación para explicar el comportamiento de compra a partir de constructos, tales como: riesgo percibido, disonancia cognoscitiva, personalidad, carácter social y clase social. Los grupos de investigación dedicaron sus esfuerzos a la profundización en las variables asociadas con esos constructos y esto generó una fragmentación del campo, sin unidad teórica ni epistemológica. Los estudios comenzaron a mostrar un sesgo psicológico importante, pero algunas teorías muy representativas fueron construidas a partir de diferentes disciplinas, como por ejemplo de la economía y de la antropología (Ekström, 2003).

A finales de los sesenta y en la década de los setenta, de la mano de la revolución cognitiva hacen su aparición los primeros modelos de procesamiento de información y toma de decisiones del consumidor dentro de un paradigma estímulo-organismo-respuesta. Se realizaron algunos intentos por integrar el campo de estudio alrededor de modelos utópicos del comportamiento del consumidor como los de Nicosia (1966), Engel, Kollat y Blackwell (1968), Howard y Sheth (1969) y Hansen (1972). El factor común de estos modelos es la suposición que los humanos siguen etapas bien definidas y secuenciales para solucionar problemas de consumo. Se introducen las etapas de decisión que se derivan claramente del modelo Yale: exposición, búsqueda de información, almacenamiento, comprensión, evaluación, compra y postcompra. Las interacciones entre las diferentes etapas refleja la tendencia a analizar el procesamiento de información del consumidor de manera secuencial y, a la introducción de variables mediadoras que explican los cambios en la probabilidad de la conducta de compra. Igualmente, se considera la cultura, la clase social y los grupos de pertenencia como variables independientes que afectan en diferentes formas al consumo. Estos modelos cumplieron la función de integrar teorías muy disímiles provenientes de la psicología y la antropología, pero su complejidad hizo que fueran imposibles de aplicar y validar para predecir el comportamiento de consumidores reales. En 1979 los trabajos de Bettman sobre procesamiento de información del consumidor comienzan a modificar algunas de las características de los modelos vigentes hasta ese momento.

Bettman propuso un modelo de procesamiento que describía la solución limitada de problemas y que en oposición a los modelos tradicionales asumía que las etapas de procesamiento

eran paralelas, más que secuenciales, e introdujo los conceptos de complejidad cognoscitiva, organización y función de la memoria, así como el proceso de codificación. Si bien, la inspiración del modelo de Bettman era más el procesamiento paralelo, su modelo no permitía explicar el tipo de razonamiento que sigue el humano cuando se enfrenta a un problema, en otras palabras, no abordaba directamente el problema de la emocionalidad y la experiencia como fuentes de sesgo en el proceso de decisión.

Este tópico estaba siendo desarrollado en aquella época por algunos investigadores, quienes en el campo de la psicología cognitiva y de la economía experimental habían descubierto la principal fuente de error en las predicciones de los modelos neoclásicos en el campo de la elección: la irracionalidad humana. De acuerdo con los estudios de Khaneman y Tversky (1973) la decisión está enmarcada dentro de un conjunto de sesgos, y postularon la existencia de *heurísticos*, término que denota los métodos generales de solución de problemas que se aplican a los problemas cotidianos. Los heurísticos no sólo se anteponen a la norma estadística sino que se basan en errores sistemáticos. Éstos implican que las personas no intentan obtener la máxima exactitud en el juicio sino apenas un resultado satisfactorio, emitiendo un juicio a partir de un modelo simplificado que no utiliza toda la información necesaria, pero que resulta adecuado ante las limitaciones cognitivas para almacenar y procesar un elevado número de datos. La evidencia empírica apoyó el uso de estas estrategias simplificadas o heurísticos, algunos de los cuales han sido tipificados. Los hallazgos permitían establecer dos características básicas de las decisiones humanas. En primer lugar, los consumidores empleaban el razonamiento probabilístico para decidir, no utilizaban el razonamiento lógico en la mayoría de situaciones. En segundo lugar, una gran cantidad de decisiones (incluyendo las decisiones económicas) se realizaban en ausencia de valoración de atributos o reglas de decisión, dentro del contexto del denominado conocimiento implícito o *anoético*.

Las evidencias sugerían que los supuestos en los cuales se basaban los modelos económicos imperantes eran muy lejanos a la realidad del comportamiento humano y que los modelamientos resultantes podrían tratar con idealizaciones poco aplicables a situaciones específicas de elección. Se comienza a hablar de razonamiento pragmático o probabilístico como base de las decisiones más que de razonamiento lógico y se liga este último a los denominados “recursos del consumidor”: educación, ingreso y experiencias previas con los productos o marcas. Si bien el impacto de los hallazgos de Khaneman y Tversky en la economía y en la psicología cognitiva fue significativo, en la psicología del consumidor apenas tuvieron notoriedad a partir de la década de los noventa; esto se relaciona con la visión de procesamiento de información imperante en el tiempo en que desarrollaron su trabajo.

Desde 1980 hasta el presente, el campo de estudio del comportamiento del consumidor ha experimentado una ruptura adicional en el método y el paradigma (Ekström, 2003). Dentro de estos desarrollos, Holbrook y Hirschman (1982) postulan que el consumo de los individuos no puede ser comprendido a partir de los métodos tradicionales cuantitativos y acuden a la fenomenología como forma de comprender la experiencia subjetiva asociada al consumo; se enfatiza en los símbolos y aspectos hedónicos del consumo, en contraposición con la rígida secuencia que planteaban los modelos de procesamiento de información. Asimismo, los trabajos en simbolismo del consumo en el mercado de adolescentes de Belk, Bahn y Mayer (1982) y Belk, Mayer y Driscoll (1983) examinan las influencias tempranas en el desarrollo de los significados y los efectos tardíos en la conformación de estereotipos, mientras que los estudios sobre afecto (Gardner, 1985) indican que la emocionalidad es un tema central en el proceso de compra, como lo es también el de las compras compulsivas (O'Guinn y Faber, 1989). Los trabajos reseñados son un ejemplo de los modelos conceptuales contruidos a partir de los enfoques interpretativistas y la investigación etnográfica en la psicología del consumidor. Este cambio en el enfoque se relacionó en gran medida con los estrechos contactos que por esa época se realizaron entre los antropólogos y los investigadores del comportamiento del consumidor desde la psicología. Se empiezan a utilizar categorías de valores importadas de las ciencias sociales, tales como: materialismo, posesividad, colectivismo, individualismo, como formas de explicar el consumo simbólico y las diferencias culturales en los patrones de compra (Belk, 1985, 1988).

El auge de las aproximaciones interpretativistas coincidió con el surgimiento de intereses de mayor relevancia social dentro del área de marketing, como por ejemplo los análisis de Arndt (1986) respecto a las razones por las cuales los consumidores utilizan drogas, cigarrillo y alcohol, o la interesante discusión de Hirschman (1992) sobre el lado oscuro del consumidor cuando se trata de sustancias prohibidas, juego y consumo impulsivo. También, los trabajos de Richins (1994) sobre significados de las posesiones que apuntan en esa dirección. Por otra parte, se continúa en esta época el interés en los estudios transculturales e influencia étnica sobre el comportamiento del consumidor (Costa y Bamossy, 1995; Peñaloza, 1994; Venkatesh, 1995). Sherry (1991) denomina a esta revolución, el “cambio interpretativista” y lo asocia con un giro postmodernista, tanto en la conceptualización como en el abordaje investigativo del fenómeno de consumo.

Sin embargo, desde los ochenta hasta el año 2000 la otra psicología del consumidor (la positivista) siguió desarrollándose y en opinión de Ekström (2003) evoluciona hacia conceptos muy relacionados con el ámbito empresarial. Surgen los trabajos de construcción de marca (Arnold, 1992), *Brand Equity* (Keller, 1993), satisfacción del consumidor (Fournier y Mick,

1999) y lealtad a la marca (Dick y Basu, 1994). Ekström define el periodo actual por el que atraviesa la psicología del consumidor como el del “Pluralismo”, haciendo referencia al conjunto diverso de métodos y teorías que se observan en este campo de estudio.

No obstante, el pluralismo no ha sido tan bien aceptado por la comunidad académica, como sí por los usuarios de los datos provenientes de la investigación del consumidor. Para los practicantes de la investigación en mercados reales es común mezclar metodologías y conceptos al momento de abordar el comportamiento del consumidor; lo que para los académicos es eclecticismo burdo, para los practicantes del marketing es complementariedad y riqueza. Como Oliveira y Castro de Oliveira (2003) indican, la psicología del consumidor se ha visto imbuida de un gran conjunto de términos, conceptos y modelos provenientes del marketing, que oscurecen la conceptualización del comportamiento, creando un campo disímil filosóficamente y poco sistemático en la construcción de teorías acerca del consumo. Sin duda, la solución no radica en cancelar dogmáticamente las posiciones contradictorias, por el contrario, se trata de aceptar la existencia de dos psicologías del consumidor que poseen diferencias epistemológicas claras y permiten su desarrollo propio. La retroalimentación entre ambas es inevitable, pero ésta debe gestarse en el terreno del análisis filosófico, no en la práctica de la investigación de mercados.

Líneas actuales de investigación en psicología del consumidor

A continuación se presentan algunas de las líneas actuales de investigación en el campo de la psicología del consumidor, las cuales han contado con un cuerpo importante de estudios y desarrollo teórico. Mostrar de manera exhaustiva todas las líneas que se están desarrollando actualmente sería una tarea imposible para un documento como éste, pero se seleccionaron algunas que en opinión de los autores muestran los desarrollos más representativos de la pluralidad actual en la psicología del consumidor.

Neurociencias y comportamiento del consumidor

Los desarrollos de las neurociencias han comenzado a impactar a las ciencias sociales de diferentes maneras, integrando tendencias importantes en el uso de los procesos neurofisiológicos como fuente de explicación del comportamiento humano. Mientras que en la economía ya se ha creado el campo de la *neuroeconomía* y se define como la aplicación de los métodos neurocientíficos para analizar y entender la conducta económicamente relevante (Kenning y Plasmann, 2005; Rustichine, 2005), en la psicología del consumidor apenas se inicia la línea de investigación sobre la relación entre el funcionamiento cerebral y los com-

portamientos de compra y consumo (Lee, Broderick y Chamberlain, 2006). El interés de esta línea es descubrir cuáles son los procesos cerebrales que suceden en el consumidor cuando se expone a la publicidad, a la marca, a las elecciones de productos y servicios, de manera que se pueda obtener un panorama de la activación del sistema nervioso central implicado en la publicidad y en el marketing. Para realizar esta tarea se emplean neuroimágenes y medidas fisiológicas, se diseñan experimentos controlados que permiten observar el proceso de activación y se relacionan con las estrategias de comunicación o precio empleadas por las firmas. El uso de medidas fisiológicas ha permitido obtener datos menos obtrusivos en el caso de la investigación en actitudes y se han venido empleando en el campo académico y profesional (Weinstein y cols, 1984; Sandoval, Cortés y Barragán, 2008).

Lee, Broderick y Chamberlain (2006) realizaron un recorrido por los estudios de neuromarketing y sus hallazgos. Entre muchos, resaltan que se ha encontrado una activación cortical diferente frente a la publicidad cognitiva versus emocional, y que ciertas escenas visuales intensas generan una activación de la corteza frontal izquierda. De la misma manera, se ha demostrado que existe una activación de zonas corticales diferentes cuando el consumidor realiza tareas de elección en situaciones de predictibilidad que cuando la elección se realiza bajo incertidumbre; en esta última, se activan las zonas cerebrales responsables de la vocalización silenciosa y de la evaluación de recompensas. La activación también es diferente en hombres y mujeres. También se ha determinado que los objetos con alto valor social (objetos que implican alto involucramiento emocional, afectivo y social para los consumidores) resultan en activaciones mayores de los centros de recompensa tales como las cortezas orbitofrontal y occipital. Esto significa que a medida que aumenta el involucramiento con una marca u alternativa de elección, la activación neural es significativamente superior.

Un estudio que ha sido difundido en diferentes medios es el de Mc Clure y col. (2004) quienes descubrieron que existía una marcada preferencia por Coca Cola sobre Pepsi y que esto se observaba en la activación de zonas cerebrales asociadas con la emoción como el hipocampo y el cortex prefrontal dorso lateral. Esto sucedía cuando las personas eran informadas que estaban tomando Coca Cola, pero cuando esta información no se daba, no se presentaba tal activación.

Es claro que el neuromarketing es un campo en pleno desarrollo y se evidencia un interés creciente por la realización tanto de investigaciones sobre el funcionamiento cerebral en relación con las marcas, como también la ejecución de estudios en el terreno de la neuroeconomía (Camerer, 2003). Las áreas que aparentemente serán fuente de investigaciones en el futuro próximo serán las de confiabilidad de las marcas, estrategias de precio, negociación y

publicidad. Sin ser una panacea, este campo de estudio y sus metodologías pueden aportar información valiosa para el desarrollo de descripciones más completas e integrales del comportamiento del consumidor. Sin embargo, debido a los cuestionamientos de tipo ético y a que los hallazgos del neuromarketing no pueden tomarse como explicaciones causales, es necesario asumir con cautela los desarrollos en esa línea.

Etnografía del consumo

Actualmente diferentes grupos académicos han resaltado en diferentes publicaciones (Moreno, 2005; Acevedo, 2005; Castro, 2001; Conde, 1990) la importancia de integrar el método etnográfico en el estudio del comportamiento del consumidor. Este método de investigación cualitativa se centra en el estudio de los grupos y la cultura que, acorde con el planteamiento de Moreno (2005) aporta una visión complementaria para la investigación de mercados. Esta visión facilita al investigador comprender realidades de consumo que, a su vez, provee a empresas y agencias de investigación categorías emergentes novedosas para el trabajo realizado por profesionales en consultorías y asesorías sobre procesos de mercadeo y publicidad.

Uno de los aspectos a resaltar dentro del método de investigación etnográfico es la posibilidad de utilizar diferentes estrategias de recolección de información. Entre éstas las más utilizadas son la entrevista a profundidad, la observación participante y no participante que permiten recoger amplia información a través de diferentes fuentes. En este sentido, metodológicamente es posible realizar triangulación de fuentes dado que se cuenta, en primera instancia, con información primaria (fuentes primarias) en las cuales se considera principalmente el reporte de los entrevistados. En segunda instancia, se pueden tener en cuenta los informantes clave, que son personas que hacen parte de la situación estudiada y poseen información relevante sobre los participantes o prácticas de consumo. En última instancia, el investigador puede encontrar información relevante (fuentes secundarias) en campañas publicitarias. Esta última fuente es importante para tener en cuenta la influencia de los medios de comunicación y el manejo simbólico que los agentes de cambio difunden en las campañas publicitarias con el propósito de persuadir al consumidor frente a sus prácticas de consumo (Barreto, 2008).

Una vez recogidos los datos, los investigadores se enfrentan al análisis de una gran cantidad de información textual con el propósito de comprender e interpretar los datos textuales, los cuales pueden ser analizados de diferentes maneras. En el marco de la investigación cualitativa se conocen principalmente los análisis narrativos y los análisis paradigmáticos. Bolívar (2002) define el análisis paradigmático como el modo de “conocer y pensar, de acuerdo con la tradición lógico-científica heredada, se expresa en un conocimiento proposicional, normal-

mente, normado por reglas, máximas o principios prescriptivos. Este modo paradigmático no se identifica estrictamente con el positivismo clásico, aunque lo comprende” (p. 8). Por el contrario, el análisis narrativo se caracteriza “por presentar la experiencia concreta humana como una descripción de las intenciones, mediante una secuencia de eventos en tiempos y lugares, en donde los relatos biográfico-narrativos son los medios privilegiados de conocimiento e investigación (Huberman, Thompson y Weiland, 2000 citado por Bolívar, 2002, p. 9). Esta diferencia en la forma como se analizan los datos implica más un proceso complementario que un proceso de oposición.

De las dos formas de aproximación mencionadas anteriormente, se pueden ubicar en el modo paradigmático el “Análisis de contenido del discurso y la teoría fundamentada” (Grounded Theory). Tales análisis se facilitan por los desarrollos en informática realizados por Thomas Mühr de la Universidad de Berlín con software (versión de Windows) como el Atlas.ti considerado por expertos en investigación cualitativa como el más completo y mejor (Martínez, 2006) los programas conocidos como CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) entre los que se destacan el Ethnographer, Nud-ist, Nvivo o QUALRUS (Muñoz, 2005). Tales programas ofrecen herramientas que facilitan el trabajo del analista de datos, pues permiten manejar y codificar grandes cantidades de información textual.

El Análisis conductual aplicado al comportamiento del consumidor (ACACC)

Existen dos áreas importantes de desarrollo del análisis de la conducta en el campo de la psicología del consumidor. La primera de ellas proviene del análisis de la conducta verbal, área del Análisis Experimental del Comportamiento (AEC) cuyo objetivo es la explicación de la conducta humana compleja y en especial de la cognición y el lenguaje (Hayes, 1994, Hayes, Barnes-Holmes y Roche, 2001). Entre éstos ocupa un lugar fundamental la Teoría de los Marcos Relacionales (TMR) que surge como una alternativa pos-Skinneriana para explicar la cognición y el lenguaje desde una perspectiva contextual funcional, que “constituye una aproximación naturalista, monista, no reduccionista y funcional al estudio del comportamiento complejo humano” (Barnes-Holmes, Valverde, M. y Whelan, 2005, p. 256). Dada la carencia desde el modelo conductual de explicaciones completas, con base experimental, del lenguaje y la cognición, la teoría de los marcos relacionales propone como explicación las respuestas relacionales derivadas, estos es, los seres humanos aprenden el lenguaje y desarrollan el pensamiento en parte mediante instrucción y una gran parte por derivación de funciones gracias al establecimiento de relaciones de equivalencia. “Las respuestas relacionales son tratadas como una operante generalizada, y apela a una historia de entrenamiento de múltiples ejemplares. Los tipos específicos de respuestas relacionales, llamadas marcos relacionales,

son definidas en términos de las tres propiedades de vinculación mutua y combinatoria, y la transformación de funciones” (Hayes, 2001).

Las aplicaciones de la Teoría de los Marcos Relacionales se han dado principalmente en el campo clínico y de la educación, sin embargo, dada la solidez de la base experimental al estudio de la cognición y emoción en humanos, es un modelo que tiene amplias posibilidades de aplicación en la comprensión de la conducta en escenarios de consumo y en particular la conducta de consumo responsable, ya que involucra no sólo una serie de contingencias mediatas (costo del servicio público, por ejemplo) sino consecuencias a largo plazo (escasez de recursos, enfriamiento global, etc.) que por su naturaleza son aprendidas mediante instrucción y son guiadas por reglas más que por las contingencias inmediatas.

Adicionalmente, se ha llamado la atención acerca de la relevancia de este modelo para la comprensión de la conducta del consumidor, específicamente en lo relativo a la formación de preferencias y el aprendizaje y construcción de marca (Quiñones, Hayes y Hayes, 2000). La marca es considerada como un evento verbal y las relaciones establecidas entre ésta y los atributos objetivos y simbólicos identificados por el consumidor, así como las emociones asociadas a la marca pueden ser explicadas desde esta perspectiva teórica. Por otra parte, estudios como los de Smeets y Barnes-Holmes (2003) enfatizan en la influencia del comportamiento relacional en la formación de preferencias de marca así como del efecto de procedimiento de transformación de funciones en la modificación de éstas.

La otra línea de desarrollo proviene de los trabajos en la década de los ochenta de Gordon Foxall (1989). Este investigador inició formalmente la aplicación del análisis de la conducta al caso de los patrones de compra, con base en los hallazgos de Ehrenberg (1985, 1988). Este investigador había demostrado que contrario a lo que se cree en el terreno del marketing, los datos de compra indicaban que sólo una proporción menor de consumidores era leal a una sola marca y el intercambio entre marcas era mucho más probable cuando existía menor diferenciación entre ellas. Cuando la diferenciación era significativa, la probabilidad de intercambiar una marca con otra lejana al conjunto era poco probable. Ehrenberg a través de una interesante línea de estudios experimentales en la que se alteró gradualmente el precio, la diferenciación entre las marcas, la calidad, la disponibilidad y las actividades promocionales, demostró que las variaciones en estos factores afectan de manera importante la compra de las marcas. Estos efectos fueron significativos a nivel estadístico para marcas diferenciadas en precio. Sin embargo, las promociones de reducción del precio afectaron las ventas tanto en marcas muy similares como en aquellas ampliamente diferenciadas. Estos datos justifican en algún sentido la existencia de programas de fidelización dentro de las compañías, los cuales

usualmente consisten en alterar de manera relativa los precios. Esto es, que al incrementar la cantidad de producto, calidad del mismo, servicios plus, etc., ocurre un decremento relativo del valor de otra marca y un incremento del valor en la marca que realiza la intervención, dentro de una visión defensiva del marketing de cada marca. Sharp y Sharp (1997) mostraron que este efecto es limitado, se produce y puede ser descrito a través del modelo Dirichlet; solamente dos de seis de las marcas estudiadas mostraron incrementos sustanciales en las compras repetidas como un efecto de un programa de lealtad. Esto significa que existen patrones de compra difíciles de modificar aun a través de los programas de fidelización.

Es importante anotar que gran cantidad de investigaciones ponen en duda “verdades inmanentes” del marketing, como las discutidas previamente. Pero es importante especificar las razones por las cuales se encuentran dichos resultados y cómo pueden ser interpretados en el marco del comportamiento del consumidor. Como se discutió antes, en la psicología del consumidor se ha dado una fuerte tendencia hacia la construcción de modelos cognoscitivos de decisión para explicar la forma como las personas conforman conjuntos de marca y qué tipo de atributos consideran al momento de elegir una o varias de ellas. El supuesto central de dichos modelos de decisión es que el consumidor es completamente racional y evalúa de manera consciente tales atributos para tomar la decisión final.

Desde una perspectiva diferente, la visión analítico conductual de la conducta asume que el comportamiento del consumidor incluye las actividades de compradores antes, durante y después de la compra y consumo (Foxall, 1998). A diferencia de la psicología del consumidor, el análisis de la conducta de éste, involucra una explicación no mentalista en la cual se privilegia el análisis de las interacciones del individuo con su ambiente. El objeto de estudio es la interacción que sucede durante el intercambio típico del escenario económico; una interacción cuya topografía y función depende de la historia del individuo, el contexto actual y las relaciones específicas que suceden entre los diferentes elementos en dicho escenario o campo.

El problema de la elección entre bienes dentro del análisis de la conducta tiene una larga historia de investigación, a partir del estudio de animales no humanos y específicamente dentro del Análisis Experimental de la Conducta (AEC). No obstante, su limitante ha sido la ausencia de conducta verbal de los sujetos empleados, lo cual limita las analogías entre las situaciones de elección humanas y los contextos de elección en animales. Recientemente, muchos investigadores han realizado valiosos esfuerzos por desarrollar aplicaciones del Análisis Experimental de la Conducta al estudio de la conducta de elección humana. Estas elaboraciones son producto de la tradición investigativa en conducta operante, especialmente en el campo de la economía conductual (Rachlin, 1978; Rachlin, Battalio, Kagel y Green, 1981, Hurs, 1984,

entre otros trabajos representativos) y del modelo propuesto por Foxall (1998) denominado MPC (Modelo de la Perspectiva Conductual, en inglés BPM, Behavioral Perspective Model) el cual consiste en una aplicación de la noción de triple relación de contingencia de naturaleza contextual, es decir, describe las relaciones del comportamiento del consumidor con los eventos situacionales cuya función depende de la historia de dichas relaciones, por una parte, y de la configuración de las relaciones en el momento del análisis, por otra.

Aunque son muchos los puntos interesantes que surgen del Modelo de Perspectiva Conductual, uno que es central para la investigación del comportamiento del consumidor es la elección de marcas. Como se anotaba inicialmente, ha sido un punto central para los practicantes del marketing, pero los modelos existentes se construyen con base en visiones mentalistas intrapersonales de la conducta, que no aportan a la explicación del comportamiento humano y por tanto, tampoco permiten la demostración de la efectividad de las acciones tendientes a incrementar la compra de determinada marca. En especial, la línea de investigación de Foxall, Oliveira de Castro, James y Schrezenmaier (2007) se relaciona con el interés por demostrar empíricamente cómo las marcas se comportan como sustitutos funcionales dentro del repertorio del individuo, por identificar las regularidades en la cantidad comprada en cada ocasión discreta y por encontrar la forma como se constituyen los repertorios de la marca. Desde el punto de vista del consumidor, identificar las diferentes relaciones que se sostienen entre las marcas es un asunto muy importante, dado que demostrar que cuando el precio de la marca A afecta el consumo de la marca B, C, D, etc., las marcas involucradas en esta relación de alguna manera pertenecen o covarían dentro del mismo mercado. Esto significa que es la conducta relacional la que determina la pertenencia al mismo sector o área del mercado y no una propiedad física común entre las marcas lo que define dicha relación.

Aunque el tema de la sustituibilidad ha sido investigado en el campo del análisis experimental de la conducta y en el terreno de la psicología económica a través de diferentes modelos que incluyen variables afines (Rachlin, 2000), el problema central en el caso de los patrones de elección de marcas es encontrar el mecanismo que genera dichos patrones (Oliveria de Castro, Foxall y Shrezenmaier, 2006). Los modelos de elección en animales tales como la ley de igualación y otros, los cuales han sido investigados en humanos pueden ser de utilidad en esta tarea. En el caso del estudio de paneles de consumidores por ejemplo, se ha encontrado que los consumidores son sensibles a pequeñas variaciones de precio más allá de lo que se reconoce en las investigaciones de mercado. Foxall y Shrezenmaier (2003) indican que el caso más frecuente es que las personas alternen el consumo de unas pocas marcas durante determinados periodos de tiempo, en los cuales se observan cambios discretos en los precios y otros atributos de las marcas. Esto podría denominarse un “conjunto de consumo” en el sentido que las marcas

que un consumidor no compra, tienen una baja probabilidad de ser sustitutas de las marcas que se consumen más frecuentemente. Los autores sugieren que esta característica corresponde a economías estables en las cuales las variaciones en precios y en sustitutos son constantes. Estos patrones de compra sólo se pueden analizar cuando se tienen largas observaciones de al menos un año, de lo contrario, en periodos de tiempo más cortos normalmente se evidencia la compra de una sola marca; en otras palabras, la evidencia indica que la lealtad a la marca es sólo un fenómeno relacionado con un tiempo breve de observación.

Dentro de esta línea de investigación se han realizado aplicaciones de los modelos de elección para analizar los determinantes del patrón de compra y se han vinculado las nociones de la economía conductual a la explicación de tales efectos. En la vida real, los precios de cada marca se comportan como lo hacen los programas de reforzamiento, sin embargo, en contraposición a los hallazgos concurrentes con animales en los cuales se observa elección exclusiva por la marca, los humanos realizan sustitución y combinación del consumo o consumo de múltiples marcas. Foxall y Shrezenmaier (2003) indican cómo se dan muchos fenómenos sorprendentes en un panel; los consumidores no siempre compran la marca más económica y en ocasiones eligen aquella que tiene el precio más alto, cuando la marca está en oferta compran temporalmente esta marca pero después de la misma declinan la compra, las ofertas generan incrementos en la compra de consumidores que ya compraban dicha marca, más que a consumidores nuevos. En marketing se asume que las variaciones pequeñas en el precio no afectan la compra, dado que ésta depende de variables diferentes al precio, ejemplo de la publicidad connotativa para construir la imagen de marca; los beneficios buscados de la marca no se encuentran en la marca más económica. Probar el papel de los beneficios buscados implica evaluar la sustituibilidad de las marcas y al mismo tiempo las variaciones del precio entre el conjunto de marcas.

En el caso de los patrones de compra utilizando como marco de análisis a la ley de igualdad, sea ésta entendida o no como un caso de maximización, se trataría de comparar la tasa relativa de refuerzo con la tasa relativa de compra para encontrar una correlación entre las dos. Dado que se trata de una correlación, algunas variables poseen efectos de sesgo sobre esa correlación. Las dos fuentes de sesgo corresponden a la constante b y la constante s . El primer sesgo corresponde con la asimetría de las marcas de comparación el cual puede deberse a costos no detectados (ejemplo, un empaque preferido por las características del consumidor o por las asociaciones del mismo, la posición dentro del espacio, el manejo del lineal, etc.). El segundo sesgo, s , proviene de los problemas que posee el consumidor para discriminar una de otra marca. Esto puede suceder cuando se utilizan estrategias de camaleón en los empaques, en los colores o en la forma del producto, pero también cuando los

recursos del consumidor se asocian con sobreigualación o subigualación. Éste se considera el parámetro de sustitución.

James y Foxall (2006) muestran las aplicaciones de la maximización, demanda y la igualación a los datos resultantes de un panel de 1500 consumidores con 52 semanas de datos. Los resultados indican que la ley de igualación predice muy bien el patrón de elección de los consumidores, sustentando de todas maneras también la adecuación de los modelos de la economía conductual para explicar la elección.

En el estudio de la demanda se analiza la elasticidad de la misma a partir de incrementos graduales del precio, esto es, evaluar la variación de la demanda a partir de la variación en el precio. La ventaja de un análisis como éste es que, integra las marcas que forman parte del conjunto de consumo y les da un valor inmediato sobre la compra, a través del concepto de “condiciones de precio de la competencia u oferentes”, lo que vincula el precio al tipo de economía abierta en la que se desenvuelven la mayoría de mercados modernos. Como Oliveira – Castro, Foxall y Shrezenmaier (2005) señalan que: la comprensión de cómo los beneficios utilitarios e informacionales afectan la elección y el patrón de compra de las marcas, debe abordarse a partir de un análisis individual y específico a la marca del patrón de compra sobre el tiempo. En su trabajo con panel de consumidores y calculando las elasticidades de la demanda a través de medidas relativas que emplean la media de las cantidades y precios de la categoría evaluada, demostraron que las elasticidades de la cantidad de producto por ocasión de compra se pueden descomponer en elasticidad intra marca, que relaciona la propensión que tienen los consumidores a comprar una marca cuando su precio es diferente de su promedio sobre el periodo de tiempo considerado, la elasticidad utilitaria entre las marcas, la cual se refiere a la sensibilidad de los consumidores frente a las marcas que ofrecen altos beneficios utilitarios y la elasticidad informacional inter marca, que se refiere a la propensión de los consumidores a escoger diferentes cantidades de marcas con altos beneficios informacionales. Asimismo, encontraron que todos los coeficientes de elasticidad de los nueve productos evaluados fueron significativos. Un punto importante de resaltar en esta investigación es que supera una limitante de las aplicaciones de la ley de igualación al análisis de datos de los paneles como el analizado por James y Foxall, como era la consideración de la relatividad a partir solamente de una marca competitiva (B). Los estudios de Oliveira – Castro, Foxall y Shrezenmaier (2005) y Oliveira – Castro, Foxall y Shrezenmaier (2006) trabajaron los resultados a partir del promedio de precios en la categoría de producto, construyendo la relatividad a partir de la comparación del precio de la marca con dicho promedio. Adicionalmente, analizan las regresiones sobre el patrón de compras correspondientes al tipo de beneficio y a la marca considerada para cada individuo.

Como se ha mostrado, el Modelo de la Perspectiva Conductual se proyecta como un marco importante para investigar a profundidad los fenómenos presentes en los mercados reales, que por mucho tiempo se han mantenido inamovibles. La gran cantidad de estudios que se observan en los últimos cinco años así lo indica, no obstante, los resultados todavía no han sido analizados en el campo del marketing con la discusión que implicarían a nivel de planeación y abordaje de los mercados. Una vez los profesionales del mercadeo analicen los resultados de los paneles de consumidor en diversas latitudes del mundo, tendrán que aceptar que muchas de sus prescripciones para las organizaciones están en contraposición con las evidencias reales de los estudios longitudinales de los patrones de compra y consumo.

Consideraciones finales

Se ha realizado una reseña histórica de la psicología del consumidor que con seguridad ha ignorado algunas líneas de investigación en diferentes periodos de tiempo. Se han seleccionado aquellos desarrollos que se han considerado fundamentales para mostrar el pluralismo del campo de estudio y por tal razón, no se ha profundizado por ejemplo en los modelos de actitudes, motivación y memoria del consumidor. Esto es porque dada su naturaleza y definición, en diversos enfoques, tales conceptos, modelos e investigaciones se utilizan de manera generalizada. Asimismo, se han seleccionado algunas líneas actuales que se proyectan hacia un fortalecimiento de la disciplina, pero esto no significa que muchas otras áreas no se desarrollen ampliamente. Toda reconstrucción implica la elección de lo relevante y lo relevante es un asunto de opinión. En todo caso este capítulo muestra la nuestra.

Referencias

- Acevedo, C. (2005). Relativismo y marketing: una propuesta metodológica para el estudio del comportamiento del consumidor. *Pensamiento y Gestión*, 019, 1-42.
- Anastasi, A. (1964). *Fields of Applied Psychology*, New York: McGraw-Hill.
- Arndt, J. (1986). Paradigms in Consumer Research: A Review of Perspectives and Approaches. *European Journal of Marketing*, 20, (8), 23-40.
- Arnold, D. (199). *The Handbook of Brand Management*. London: Century Business and the Economist Books.
- Arnold, S. & Fischer, E. (1994). Hermeneutics and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21, (1), 55-70.

- Arnould, E. (1989). Toward a Broadened Theory of Preference Formation and the Diffusion of Innovations: Cases from Zinder Province, Niger Republic. *Journal of Consumer Research*, 16,(2), 239-266.
- Barnes-Homes, D. Valverde, M., & Whelan, R. (2005). La teoría de los marcos relacionales y el análisis experimental del lenguaje y la cognición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 37, (2), 255-275.
- Bolívar, A. (2002). “¿De nobis ipsis silemus?”: Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4 (1). Extraído el 13 de abril de 2008 en: <http://redie.uabc.uabc.mx/vol4no1/contenido-bolivar.html>.
- Belk, R., Bahn, K. & Mayer, R. (1982). Developmental Recognition of Consumption Symbolism, *Journal of Consumer Research*, 9, (1), 4-16.
- Belk, R., Mayer, R. & Driscoll, A. (1983). Children's Recognition of Consumption Symbolism in Children's Products, *Journal of Consumer Research*, 10, (4), 386- 396.
- Belk, R. (1985). Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World, *Journal of Consumer Research*, 12, (3), 265- 280.
- Belk, R. (1988). Possessions and the Extended Self, *Journal of Consumer Research*, 15, (2), 139-168.
- Belk, R., Wallendorf, M., & Sherry, J. (1989). The Sacred and the Profane in Consumer Behaviour: Theodicy on the Odyssey. *Journal of Consumer Research*, 16, (1), 1-39.
- Bettman, J. (1979). *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Camerer, C.F. (2003). *Psychology and Economic: Strategizing in the Brain*, *Science*, 300, (626), 1673 – 1675.
- Conde, F. (1990). Un ensayo de articulación de las perspectivas cuantitativa y cualitativa en la investigación social. En: M. Martínez, 2006, (Ed.). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (pp. 51-91). México: Trillas.
- Costa, J. & Bamossy, J. (1995) Perspectives on Ethnicity, Nationalism, and Cultural Identity. En: J. Costa & J. Bamossy (Eds.). *Marketing in a Multicultural World: Ethnicity, Nationalism, and Cultural Identity* (pp. 3-25). Newbury Park, CA.: Sage Publications Inc.
- Dichter, E. (1964). *The Handbook of Consumer Motivations*. New York: McGraw-Hill.
- Dick, A. & Kunal, B. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, (Spring), 99-113.

- Ehrenberg, A.S. (1986) Pricing and Brand Differentiation, *Singapore Marketing Review*, 1, 5-15.
- Ehrenberg, A. S. (1988). *Repeat Buying: Facts, Theory and Applications*, (2ª. ed.). New York: Oxford University Press/London: Griffin.
- Ekström, K. (2003). Revisiting the Family Tree: Historical and Future Consumer Behavior Research. *Academy of Marketing Science Review*. Extraído 12 de mayo 2008. FindArticles.com.
- Engel, J. F., Kollat, D. & Blackwell, R. (1968). Consumer Behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Engel, J. F., Blackwell, R. & Miniard, P.W. (1995). *Consumer Behavior*, (8ª. ed.). Orlando, FL: The Dryden Press.
- FernándezValinas, R. (2003). *Fundamentos de Mercadotecnia*, México: Thomson Paraninfo.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. California: Stanford University Press.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24, (4), 343-373.
- Foxall, G. (1998). Radical behaviorist interpretation: generating and evaluating an account of consumer behaviour. *The Behavior Analyst*, 21, 321-354.
- Foxall, G., Oliveira de Castro, J., James, V. & Schrezenmaier, T. (2007) Consumer Behavior Analysis and Consumer Brand Choice. *Management Online Review*, Agosto, www.morexpertise.com.
- Foxall, G. & James, V. (2001). The behavioral basis of consumer choice: A preliminary analysis. *European Journal of Behavior Analysis*, 2, 209-220.
- Foxall, G. & Schrezenmaier, T. (2007). The behavioral economics of consumer brand choice: establishing a methodology. *Journal of Economic Psychology*, 24, 675-695.
- Graces, J.E. (2006). Marketing: modas y modelos. *Suma Administrativa*, 1, (1), 32-71.
- Gardner, M. P. (1985). Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 12, (3), 281-300.
- Giddens, A. (1977). *El Capitalismo y la moderna teoría social*. Barcelona: Labor.
- Hansen, F. (1972). *Consumer Choice Behavior: A Cognitive Theory*. New York: The Free Press.
- Hirschman, E. (1992). The Consciousness of Addiction: Toward a General Theory of Compulsive Consumption. *Journal of Consumer Research*, 19, (2), 155-179.

- Holbrook, M. & Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, (2), 132-140.
- Hayes, S. C. (1994). Relational frame theory: A functional approach to verbal events. In S. C. Hayes & L. J. Hayes, M. Sato, & K. Ono (Eds.), *Behavior analysis of language and cognition* (pp. 9-30). Reno, NV: Context Press.
- Hayes, S. C., Barnes-Holmes, D., & Roche, B. (2001). *Relational frame theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Howard, J. A. & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Khaneman, D. & Tversky, A. (1973). On The Psychology of Prediction. *Psychological Review*, 80. 237-257.
- Levy, S. (1959). Symbols for Sale. *Harvard Business Review*, 37, (4), 117- 124.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. N.Y.: Harper.
- Lavoie, M. (2004). Post Keynesian consumer theory: Potential synergies with consumer research and economic psychology. *Journal of Economic Psychology*, 25, 639-649.
- Lee, N., Broderick, A. & Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63, 199-204.
- Marx, K. (1985). *Manuscritos: economía y filosofía*. Madrid: Alianza Universidad.
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods, *Journal of Consumer Research*, 13, (1), 71-84.
- Moreno, M. C. (2005). La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 6, 68-85.
- Muñoz, J. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Nicosia, F. (1966). *Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- O'Guinn, T., & Faber, R. (1989). Compulsive Buying: A Phenomenological Exploration. *Journal of Consumer Research*, 16, (2), 147-157.
- Oliveira-Castro, J. M., Foxall, G. R., & Schrezenmaier, T. C. (2005). Patterns of consumer response to retail price differentials. *Service Industries Journal*, 25, 1-27.

- Oliveira-Castro, J. M., Foxall, G. R., & Schrezenmaier, T. C. (2006). Consumer Brand Choice: individual and group analysis of demand elasticity. *Journal of Experimental Analysis of Behavior*, 85, 147-166.
- Peñaloza, L. (1994). Atravesando Fronteras/Border Crossings: A Critical Ethnographic Exploration of the Consumer Acculturation of Mexican Immigrants. *Journal of Consumer Research*, 21, (1), 32-54.
- Quiñones, R.; Hayes, L. J. & Hayes, S. C (2000). On the benefits of collaboration: Consumer psychology, behavioral economics and Relational Frame Theory. *Managerial and Decision Economics*. 21 (3,4), 159. ABI/INFORM Global.
- Rachlin, H. (1978). A molar theory of reinforcement schedules. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 30, 345-360.
- Rachlin, H., Battalio, R., Kagel, J. & Green, L. (1981). Maximization theory in behavioral psychology. *The Behavioral and Brain Sciences*, 4, 371 – 417.
- Richins, M. (1994). Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research*, 21, (3), 504-521.
- Sandoval, M., Cortés, O. & Barragán, B. (2008) Efectos Emocionales de la Publicidad. Bogotá: FUKL (en prensa).
- Sherry, J. F. (1991) Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research. En: T. Robertson y H. Kassarian (Eds) *Handbook of Consumer Research* (548-591). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Smeets, P.M., & Barnes-Holmes, D. (2003). Children's emergent preferences for soft drinks: Stimulus-equivalence and transfer. *Journal of Economic Psychology* 24, 603-618.
- Thibaut, J. & Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of the Groups*. N.Y.: Wiley & Sons.
- Valero, L., & Luciano, C. (1992). Relaciones de equivalencia: una síntesis teórica y los datos empíricos a nivel básico y aplicado. *Psicothema*, 4, (2), 413-428.
- Venkatesh, A. (1995). Ethnoconsumerism: A New Paradigm to Study Cultural and Cross-Cultural Consumer Behavior. En: J.A. Costa & G. Bamossy (Eds.), *Marketing in the Multicultural World* (pp. 26-67). N.Y: SAGE Publications.
- Weinstein, S., Drozdenko, R., & Weinstein, C. (1984). Brain wave analysis in Advertising research. *Psychology & Marketing*, 1, 83-96.

Lady Grey Javela Delgado

Correo electrónico: ladygreyjavela@msn.com

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia y magíster en Psicología, con énfasis en Psicología organizacional de la Universidad del Valle. Los intereses académicos de la profesora Javela se centran en los procesos psicológicos básicos y su relación con la psicología social, la Psicología organizacional y la psicología del consumidor y de la publicidad.

María Mercedes Botero Posada

Correo electrónico: mmbotero@inpsicon.com

Psicóloga, magíster en Estudios Políticos y Económicos, especialista en Psicología Clínica, especialista en Desarrollo Organizacional y Procesos Humanos, candidata a Doctorado en Psicología. Profesora Universidad del Norte y profesora invitada en Universidades del país y del exterior. Directora de la Especialización en Psicología Económica y del Consumidor de la Universidad del Norte. Magistrada del Comité de Bioética del Colegio Colombiano de Psicólogos, presidente de la División de Psicología del Consumidor del Colegio Colombiano de Psicólogos. Coordinadora Grupo Psicología del Consumidor de la Sociedad Interamericana de Psicología. Coordinadora de la Red de Decanos de la Federación de Asociaciones de Psicología FIAP.

Capítulo 22

Las relaciones comerciales como relaciones sociales*

Lady Grey Javela Delgado

Universidad de Ibagué, Tolima, Colombia

María Mercedes Botero Posada

Universidad del Norte-INPSICON, Barranquilla, Colombia

Introducción

El tema de las relaciones sociales ha llamado la atención de los especialistas de distintos campos del conocimiento científico, entre los que se encuentran, además de los psicólogos, quienes hacen parte de varias ciencias sociales, por ejemplo, los sociólogos, y de las ciencias naturales, los etólogos. Como producto de este interés, hoy existe en cada uno de esos campos del conocimiento, una paulatina especialización en función de las distintas formas de interacción humana; muestra de ello, los psicólogos interesados en las relaciones laborales, las de pareja o los sociólogos y la familia.

Respecto a aquellas relaciones sociales que tienen como marco de desarrollo el intercambio de bienes y servicios, las disciplinas que más se han ocupado del tema son las de corte económico, las ciencias administrativas y el mercadeo, especialmente. No obstante, y como se verificará en el documento, la Psicología cuenta con un pequeño, pero productivo conjunto

* Capítulo basado en apartes de la disertación Javela, L. G. (2007). *Las relaciones comerciales como relaciones sociales: un estudio en la ciudad de Ibagué sobre la venta informal ambulante del café*. Maestría en Psicología: Psicología organizacional. Instituto de Psicología. Universidad del Valle, Cali, Colombia. Grupo de Investigación en Psicología organizacional y del trabajo. Directora María Mercedes Botero, Universidad del Norte.

de incursiones en el tema de las relaciones sociales de carácter económico. Una de ellas es la aproximación de Michael Argyle y sus trabajos con investigadores como Trimboli, L. y Forgas, J. (1988), Henderson, M., Bond, M., Ilzuka, Y. y Contarello, A. (1986).

De acuerdo con Michael Argyle y sus colegas, las relaciones sociales, incluyendo aquellas de carácter económico y los fenómenos que en ellas se generan, pueden estudiarse a través de las categorías de análisis que se proponen en su teoría de las relaciones sociales; sin embargo, no se cuenta con suficientes fuentes que reporten estudios sobre las relaciones de corte económico, desde esta aproximación y, por tanto, el propósito fundamental de este artículo es presentar dichas formulaciones y elucidar cómo el concepto de relación social se puede constituir en un elemento fundamental a la hora de explicar la dinámica de interacción entre un vendedor y su cliente leal. Este argumento es de gran interés para la psicología de las organizaciones que tiene objetivos centrados en la productividad comercial.

Para lograr dicho cometido, el documento comenzará con una revisión del concepto de relación social y las formulaciones que la teoría de Michael Argyle hace al respecto. En segundo lugar, se articulan una serie de estudios que han recurrido al referente de las relaciones sociales para explicar las interacciones comerciales y, para finalizar, se presentan algunas reflexiones acerca de los aportes que la Psicología, específicamente desde la teoría de Michael Argyle, puede realizar en pro de comprender y explicar la dinámica que acontece en la relación que se establece entre un vendedor y un cliente leal.

Las relaciones sociales

Las relaciones sociales se han constituido en un tema de interés para especialistas de distintas disciplinas científicas, como por ejemplo: la Psicología, la Sociología, la Etología, la Economía y la Antropología (Argyle, 1981; Argyle, Henderson, Bond, Ilzuka y Contarello, 1986; Argyle, 1992; Berscheid, 1994 y 1999).

Ese interés que muestran varias ciencias naturales y sociales en las relaciones sociales se expresa del mismo modo en disciplinas que están especialmente interesadas en las relaciones económicas y comerciales, tal es el caso de la Administración y el Mercadeo (Palmer y Bijou, 1994; Geiger y Turley, 2003; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005; Beetles y Crane, 2005). Sin embargo, la existencia de tantas aproximaciones interesadas en este particular y cotidiano caso de la interacción humana hace difícil cualquier labor de síntesis y, por consiguiente, de lograr una adecuada apreciación científica sobre los progresos alcanzados.

Una de las razones fundamentales que impide esa adecuada aproximación al tema de las relaciones sociales es la falta de consenso sobre el término que sirve de sombrilla para recoger los esfuerzos de los especialistas que se ocupan del tema, así, por ejemplo, algunos autores emplean el rótulo de relaciones sociales –*social relationships*–, mientras que otros utilizan el término de relaciones interpersonales –*interpersonal relationships*– (Blumstein y Kollock, 1988) y, finalmente, hay quienes se refieren a las relaciones personales –*personal relationships*– o a relaciones cara a cara –*face to face relationships*–.

Adicionalmente, el nombre de la más tradicional y especializada publicación sobre el tema (Argyle, 1992), el *Journal of Social and Personal Relationships*, resulta ser una clara muestra de la variedad de rótulos empleados e, incluso, del posible uso indistinto de los términos arriba señalados.

Cuando no existe consenso sobre el rótulo de un tema en particular es factible observar algunas “pérdidas en el proceso” (Wilke y Van Knippenberg, 1992) de esta gran empresa científica. Algunos ejemplos se sustentan en el hecho de que los investigadores están realizando esfuerzos que con frecuencia no pueden ser conocidos por otros estudiosos y que los balances acerca del desarrollo del campo sean bastante diferentes entre sí. Así, al realizar un inventario de los logros en el tema, algunos autores pueden pensar que el desarrollo del campo de las relaciones sociales es apenas incipiente y otros, por el contrario, lo llegan a considerar como bastante avanzado. O, por citar otro caso, mientras un autor puede considerar que unos asuntos de las relaciones sociales han logrado mayores progresos que otros, una fuente distinta puede expresar una apreciación opuesta (Blumstein y Kollock, 1988).

A pesar del complejo panorama que se ofrece al emprender la tarea de realizar una síntesis y valoración de los logros alcanzados en el tema de las relaciones sociales (Berscheid, 1994 y 1999; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005), una aproximación teórica que cuenta con un conjunto valioso de estudios empíricos que argumentan sus formulaciones es la de Michael Argyle, quien además, presenta un compromiso claro de realizar sus formulaciones siguiendo los desarrollos propios de la psicología social: “Ahora ha surgido un campo más unificado, el de las “relaciones sociales”. Es ante todo, una rama de la Psicología Social...” (Argyle, 1992, p. 222).

Según el autor, existen varias aproximaciones al tema de las relaciones sociales, que provienen tanto de las ciencias sociales, por ejemplo, la Sociología y la Antropología, como de las ciencias naturales, como la Biología; esa diversidad de aproximaciones conduce, a su vez, a la existencia de un gran número de formulaciones como las evolucionistas y las del intercambio, entre otras. Sin embargo, adiciona que la divergencia entre las distintas posturas acerca de las relaciones sociales no impide, ciertos acuerdos en nociones como: a) las relaciones

sociales implican, cuando menos, dos personas, b) las relaciones sociales implican alguna frecuencia de contacto y duración, c) las relaciones sociales involucran algún tipo de efecto entre sus miembros y, por último, d) las relaciones sociales transitan un ciclo que va desde su formación hasta, finalmente, su disolución (Argyle, 1992).

Desde un punto de vista teórico (Argyle, 1992) las relaciones sociales surgen cuando los contactos sociales –interacciones esporádicas que a diario realiza una persona con otros miembros de la sociedad– empiezan a ser más frecuentes entre actores constantes –más interacciones con la(s) misma(s) persona(s)–.

Existe un gran número de relaciones sociales (Hewstone, Argyle y Furnham, 1982; Argyle y Col., 1988): las de pareja, las familiares, las de amistad, las de trabajo, las de compañeros, las de vecindario, las establecidas con algunos profesionales por ejemplo, profesor(a)-alumno(a), la de médico-paciente, entre otras; que conocidas también como “grupos informales”, influyen en el consumidor y su comportamiento a la hora de efectuar una compra (Reingen, Foster, Jonson y Seidman, 1984). De acuerdo con Michael Argyle (Hewstone, Argyle y Furnham, 1982; Argyle y Col., 1988), cada una de las distintas relaciones sociales que el humano experimenta en su diario transcurrir puede distinguirse de las demás a partir de una serie de dimensiones de análisis que se describen en el siguiente apartado.

Dimensiones de análisis de las relaciones sociales

Las unidades de análisis que Argyle (1992) propuso para el estudio y distinción de las diferentes relaciones sociales, son: a) actividades y lugares, b) metas, c) reglas, d) habilidades requeridas, e) conceptos y creencias, y f) poder y roles.

Las actividades y lugares, como uno de los componentes de las relaciones sociales (Argyle, 1992) hacen referencia a las cosas que los miembros de la relación realizan durante sus encuentros y a los espacios donde ellos las ejecutan.

En cuanto a las metas, Argyle (1992) sostiene que los propósitos y logros que se plantean y alcanzan los miembros de una relación explican las motivaciones que sostienen las relaciones sociales. Igualmente, el autor afirma que la satisfacción encontrada en una relación es el resultado de tres grandes factores: ayuda material e instrumental, apoyo social y emocional e intereses comunes.

De acuerdo con Michael Argyle (Argyle y col., 1986; Argyle, 1992), las reglas operan como normas reguladoras de la interacción al señalar aquello que debe y no debe hacerse y, por

consiguiente, el seguimiento de esas expectativas de comportamiento es lo que explica el mayor y mejor desenvolvimiento de la relación o su deterioro y disolución.

Las reglas son uno de los elementos más importantes de las relaciones sociales (Argyle y col., 1986; Argyle, 1992) y, quizás, en los cuales más se refleja el contexto social donde ocurre (Argyle, 1981): “En cualquier cultura hay una serie de reglas y expectativas que rigen la mayor parte de los encuentros sociales...” (Argyle, 1981, p. 133).

Según Argyle y col., (1986) las reglas en las relaciones sociales se ocupan del “deber hacer”, pueden variar en el número de situaciones que prescriben y las relaciones que cobijan. No obstante, el autor las organiza según dos grandes categorías: a) su propósito —aquellas dirigidas a la interacción o las dirigidas a las metas— y b) según su carácter —pueden ser positivas y preventivas—; del mismo modo, se podría hablar sobre su nivel de formalización —de alto grado, como, por ejemplo, las leyes que regulan la interacción entre un comprador y un vendedor y aquellas completamente informales—.

Durante la década de los ochenta, Michael Argyle adelantó varias investigaciones relacionadas con la identificación de las reglas que regulan las distintas relaciones sociales y la importancia que tales normas tienen durante la interacción. Incluso, en esa época, adelantó comparaciones entre relaciones con el propósito de identificar convenciones que fueran particulares —específicas a un tipo de interacción— y aquellas más generales —seguidas en dos o más variedades de relaciones sociales— (Argyle y col., 1986).

Las conclusiones de Michael Argyle acerca de las convenciones que moderan las distintas interacciones sociales son:

Primero, todas las relaciones están caracterizadas por una estructura muy ratificada de reglas y sobre ellas existe un consenso entre los sujetos sobre que éstas son las reglas. Segundo, ciertas reglas están muy ratificadas en más de la mitad de las relaciones. Esas reglas son denominadas “reglas universales”. Tercero, en todas las relaciones orientadas a la tarea, todas las reglas relacionadas con la tarea son ratificadas más altamente que las reglas interpersonales, con la excepción de algunas de las reglas universales descritas anteriormente. Cuarto, un análisis *cluster* de los resultados de todas las 33 reglas generales dan dos distintos *cluster* de las relaciones: las íntimas, que comprenden, esposos, familia, amigos y relaciones heterosexuales; y no íntimas, que incluye trabajo, relaciones profesionales y de servicios, vecino y relaciones conflictivas... (Argyle y col., 1986, p. 289).

Algunas de las convenciones sociales que operan en las relaciones son: la forma de nombrar a un miembro de la relación —por su nombre de pila o por su apellido—, la celebración de cum-

pleaños, el pago de cuentas, las visitas sociales o invitaciones familiares, el uso de palabras afectivas, el contacto físico, entre otros (Argyle y col., 1986).

Entre las distintas reglas que sirven de marco para el desarrollo de una determinada relación social, están aquellas convenciones que señalan a los participantes cuáles son los temas que deben tratarse y cuáles son aquellos que, por el contrario, deben ser evadidos. Así, por ejemplo, en unas relaciones puede estar vetado el hecho de conversar sobre temas de sexo, religión o política. Incluso, uno de los temas que pueden o no tratarse en una determinada relación social, y que ha llamado la atención de Michael Argyle, es el que hace referencia a la aceptación o no de la realización de confidencias entre los miembros de esa particular relación social (Argyle, Trimboli y Forgas, 1988).

De acuerdo con Argyle y col., (1988) los temas que son tratados en una determinada relación pueden diferir de los conversados en otras y estas diferencias pueden darse tanto en la variedad de tópicos tratados –variabilidad– como en el grado o nivel de confidencialidad –confidencia– y, por consiguiente, las relaciones sociales pueden ser clasificadas, según los temas tratados, así: a) relaciones con alta confidencia y baja variabilidad en tópicos; b) aquellas con alta confidencia y alta variabilidad; c) las de baja confidencia y baja variabilidad y, finalmente, d) las relaciones con baja confidencia y alta variabilidad.

Adicionalmente, en el artículo *The Bank Manager/Doctor Effect: Disclosure Profiles in Different Relationships*, Argyle y col., (1988) señalan que se pueden esperar diferencias en las convenciones que regulan las conversaciones según el sexo de los miembros.

Respecto a las habilidades, Michael Argyle (1992) las define como todas aquellas competencias de interacción que despliega un miembro de la relación cuando se encuentra con otro(s); las habilidades, de acuerdo con el autor, no se restringen a aquellos despliegues de conducta que se realizan cuando se siguen las reglas, también, incluyen aquellos comportamientos que permiten actuar exitosamente en el momento de inicio, mantenimiento y disolución de la relación.

Como ocurre con las reglas, las habilidades requeridas en una relación pueden diferir drásticamente de aquellas exigidas para otro tipo de interacción social; Argyle (1992) considera que los individuos pueden diferir en cuanto al dominio de las competencias requeridas para actuar apropiadamente en un tipo de relación, y los entrenamientos en habilidades sociales son un método adecuado para suplir tales deficiencias.

Los conceptos y creencias constituyen otra unidad de análisis que propone Michael Argyle (1992) para una comprensión de las distintas relaciones que hacen parte del diario transcu-

rrir de las personas. Estos se definen como todas aquellas nociones que poseen los miembros de una relación acerca de la misma. Las nociones que las personas tienen acerca de las relaciones sociales son el producto de diferentes experiencias de aprendizaje como, por ejemplo, las derivadas por la experiencia directa o las adquiridas por aprendizaje social, donde los medios masivos juegan un papel definitivo (Argyle, 1992)).

Para finalizar, la última unidad de análisis de las relaciones sociales que propone Michael Argyle (1992) está constituida por el poder y los roles sociales; en sus formulaciones, el autor hace un especial énfasis en la capacidad de influencia que tienen los miembros de la misma para sustentar la noción de poder y diferenciación en los roles que pueden llegar a caracterizar una determinada relación social.

Relaciones sociales entre un vendedor y su cliente

En el complejo tramado en que se constituye la sociedad contemporánea, sus miembros quedan inmersos en una dinámica de interdependencia a la hora de satisfacer sus metas, lo que conduce a que el ser humano desempeñe tareas cada vez más especializadas.

El comercio es una de esas actividades particulares de la sociedad contemporánea (Vinchur, Schippmann, Switzer y Roth, 1998). Quienes desempeñan esta tarea procuran servir de enlace entre aquellos encargados de transformar recursos (productores de bienes y servicios) y quienes los requieren para su diario transcurrir, como son los consumidores de bienes y servicios. Del buen o mal dominio y, por consiguiente, del desempeño de las tareas implicadas en las actividades de comercialización no sólo depende el éxito económico y social de quienes realizan dicha labor (Lazer, 1996); sino también, el de los trabajadores, empleadores e inversionistas de las industrias que proveen los bienes y servicios a transar (Richins, 1983 y Vinchur et al., 1998).

Las primeras contribuciones que se dieron para el estudio de los aspectos psicológicos de la conducta económica fueron aportes de Katona (1951), quien sostuvo que existen condiciones económicas objetivas cuyo impacto sobre los individuos se encuentra mediado por las creencias de los sujetos acerca de la economía.

La centralidad de dicho ejercicio de comercialización en la economía contemporánea ha conducido a fortalecer una inversión intensa y extensa, por parte de las empresas en los distintos factores que hacen parte del mercadeo de bienes y servicios (Johnson, Barksdale, Jr. y Boles, 2001). Se incluye, en esos costos, la capacitación de los recursos humanos involucrados en dichos procesos (Vinchur et al., 1998) y la educación al cliente y consumidor. Esa fuerte

inversión por parte de las empresas ha conducido a una alta diversificación y especialización de la oferta en los distintos sectores y categorías de productos.

Los académicos que se ocupan del tema han desarrollado un número relativamente limitado de formulaciones (Richins, 1983; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005) que, sin embargo, internamente presentan una gran variedad en el tratamiento del tema de la comercialización y los agentes implicados en ella. Aunque existe un número pequeño de formulaciones sistemáticas sobre el tema de la interacción social y comercial; en términos generales, esas distintas propuestas conceptuales se pueden organizar en tres grandes enfoques: los centrados en el vendedor (ver, por ejemplo, Richins, 1983; Vinchur et al., 1998; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005), los que se ocupan de la situación y finalmente, quienes se especializan en las relaciones vendedor-cliente.

En el caso de las propuestas que se centran en las relaciones vendedor-cliente, es importante recordar que, si bien la mayoría de transacciones económicas de este tipo conlleva una interacción con otro agente, no todas permiten desarrollar una relación social propiamente dicha (Barnes, 1994; Nijseen, Singh, Sirdeshmukh y Holzmüller, 2003; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005).

Las formulaciones que se concentran en el tema de las relaciones entre un vendedor y su cliente cuentan con varios estudios teóricos y empíricos (Barnes, 1994); entre ellos, se encuentran aquellos que analizan las relaciones de acuerdo con los actores involucrados en la transacción —por ejemplo, cuando el intercambio económico es entre un negocio y otro o entre un negocio y el consumidor— (Geiger y Turley, 2003; Yin Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004). Del igual modo, esas mismas aproximaciones pueden distinguirse entre sí de acuerdo con el número y tipo de niveles de análisis que proponen: algunas, por ejemplo, se centran únicamente en la venta y hay otras que se ocupan de un mayor número de dimensiones de estudio (Geiger y Turley, 2003; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005).

La presencia de compradores esporádicos y compradores permanentes o leales señala la existencia de dos grandes tipos de interacción: una, caracterizada por una secuencia de actos sin perspectiva en el tiempo y carente de dinámicas específicas de los actores involucrados y una segunda, que se distingue por configurarse en una dimensión temporal y por incorporar aspectos propios de los partícipes de la relación (Gutierrez, Bhappu, Liao-Throth y Cherry, 1999; Bagozzi, Verbeke y Gavino, 2003). Blumstein y Kollock (1988) ofrecen varios elementos que pueden diferenciar los dos tipos de interacciones: la de los compradores esporádicos y, la de los clientes leales:

1. Las relaciones con los clientes leales son interacciones enmarcadas por eventos ocurridos en el pasado (desde el primer contacto) y configurada por expectativas sobre episodios en el futuro.
2. Las relaciones que establece el vendedor con cada uno de sus clientes leales llegan a poseer propiedades que son específicas y, por tanto, distintivas a las otras interacciones.
3. Las relaciones con los clientes leales no sólo se distinguen por esas propiedades “únicas” que emergen de la interacción; también, implican la expresión de las individualidades de los actores participantes y, por consiguiente, se otorgan una mayor particularidad. Así, mientras que los contactos con compradores esporádicos implican interacciones en que priman roles y posiciones sociales que pueden ser desempeñados y ocupados por cualquier persona —cualquier vendedor y cualquier comprador—; las interacciones con clientes leales responden a ejecuciones sociales específicas y para nada regidas por agentes y libretos estereotipados.

Por su parte, Geiger y Turley (2003) proponen que la interacción social entre un vendedor y su cliente se puede describir a través de tres grandes momentos o tipos de relaciones sociales en los casos de comercio, esos tipos son:

1. La *relación de negocios* que plantea un contacto social cuyo único objetivo es la transacción económica y, por decirlo de alguna manera, sin ningún tipo de consideración personal en cuanto a los actores del intercambio.
2. La *relación cultivada* en la cual el contacto social permite, tanto el tratamiento de temas propios a la transacción económica como de asuntos que son propios a los actores del intercambio —cuestiones personales—.
3. La *relación pura* en la que prima un interés genuino por las cuestiones del otro actor como persona y, por consiguiente, los asuntos de la transacción económica quedan supeditados a las reglas de juego de una relación de amistad.

En el mercadeo contemporáneo, una meta fundamental de todo proceso es el establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales duraderas con quienes, a partir de ellas, se constituyen en sus clientes leales (Barnes, 1994; Wathne, Biong y Heide, 2001; Nijssen et al., 2003; Yin Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004).

El establecimiento de relaciones duraderas entre un vendedor y sus compradores genera varias ventajas para el vendedor. La principal, es que una vez se establece una lealtad, los comprado-

res preferirán a su proveedor habitual sobre otras ofertas que pueden, incluso, ofrecer mayores ventajas (Young y Denize, 1995; Wathne, Biong y Heide, 2001). De la misma manera, esto genera una relación entre el consumidor y la marca del producto el cual desea adquirir, es decir, la construcción de este tipo de relaciones puede ser el puente para entender el proceso de elección de una marca determinada (Reingen, Foster, Jonson y Seidman, 1984).

La literatura sobre el tema de las relaciones sociales en el mercadeo emplea varios rótulos cuando se ocupa del asunto. Así, por ejemplo, Young y Denize, (1995) señalan que los términos *relationship marketing*—traducido como mercadeo de relaciones— y *loyalty marketing*—como mercadeo de lealtad— se constituyeron recientemente en conceptos claves en el marco de referencia dominante de la disciplina.

Las relaciones vendedor-comprador se han estudiado bajo diferentes estrategias, aquellas que responden a procedimientos experimentales hasta estudios que recurren a metodologías longitudinales (Young y Denize, 1995; Johnson, Barksdale, Jr. y Boles, 2001; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005). Del mismo modo, las relaciones vendedor-comprador leal se han tratado bajo distintos rótulos (Yin Lam et al., 2004) y formas de entenderlas según la mirada de modelos teóricos que se han elaborado para tal fin (Young y Denize, 1995; Nijssen et al., 2003).

Los estudios realizados sobre las relaciones vendedor-comprador leal, desde la particular perspectiva del mercadeo, revelan que dichas interacciones versan sobre asuntos eminentemente económicos relacionados con la frecuencia y modo de abastecimiento, los arreglos de pago, etc. (Young y Denize, 1995; Geiger y Turley, 2003). Pero también, los actores implicados desarrollan nociones de cooperación, solidaridad y preferencia, frente a un conjunto de alternativas, de cada uno de los actores por el otro, una propensión por mantener la relación y, del mismo modo, el desarrollo de las ya citadas “particularidades” como, por ejemplo, normas y valores de ese intercambio específico (Young y Denize, 1995; Snyder y Stukas, 1999; Jap, 2001; Sparks, Areni, 2002).

De acuerdo con varios teóricos (Young y Denize, 1995; Bagozzi, Verbeke y Gavino, 2003; Yin Lam et al., 2004) los lazos afectivos que se desarrollan en una relación duradera, vendedor-comprador, sirven para crear una noción de pertenencia entre los miembros de la diada y, a partir de ella, establecer y mantener normas y expectativas acerca de los episodios de encuentro.

Los estudios sobre mercadeo relacional resaltan que en muchos casos el verdadero elemento que sostiene la relación comercial no es el objeto mismo de transacción o sus atributos; es, en realidad, la oportunidad de interactuar con ese actor en particular (Young y Denize,

1995). De hecho, Nijssen y col., (2003) señalan que la “lealtad” debe entenderse como una motivación del cliente por mantener una relación con su proveedor o vendedor y que se expresa por medio de un abanico de acciones que emprende con el propósito de mantener dicha interacción.

Pero, la lealtad no sólo se basa en las bondades del servicio ofrecido; con frecuencia, un factor determinante de la lealtad del comprador hacia un vendedor en particular es el relacionado con los costos que implica emprender una nueva interacción con otro proveedor (Young y Denize, 1995).

Conclusiones

Los estudios sobre las relaciones vendedor-cliente leal se han ocupado, principalmente, de identificar las características de ese tipo de interacción y, en esa medida, cuentan con un cuerpo de conocimiento que les permite distinguirla de otros tipos de contactos económicos. No obstante, los desarrollos alcanzados por el “mercadeo de relaciones” o el “mercadeo de lealtad” no han logrado describir algunas dinámicas que son propias a las relaciones sociales en general y, por tanto, tales aproximaciones pueden ser complementadas con los hallazgos científicos que otros campos de conocimiento ofrecen.

Así, por ejemplo, poco se sabe sobre las dinámicas o fenómenos que se observan cuando se analiza la relación vendedor-comprador leal desde la dimensión temporal y que, por consiguiente, implica poder dar cuenta de una serie de eventos que se observan en un curso que va desde el inicio o formación de la relación hasta cuando ésta se disuelve.

Adicionalmente, las aproximaciones desde el mercadeo y, en general, las económicas carecen de una explicación para las distintas violaciones de la racionalidad maximizadora que se observa en una relación comercial leal. Como lo señalan los mismos desarrollos al respecto, el mantenimiento de una interacción vendedor-comprador leal implica la aplicación de criterios que superan los exclusivamente económicos.

Así, dado que la Psicología Económica, la Psicología del Consumidor, la Psicología del Trabajo y la Psicología Social Económica son especialidades psicológicas cuya contribución al conocimiento del comportamiento humano radica en poder introducir variables psicológicas y psicosociales al estudio de los fenómenos económicos (Cruz, 1994, 2001; Descouviers, 1998; Quintanilla, 1995, 2001; Quintanilla y Bohavía, 2005; Botero, Abello-Ramírez, Chammorro-López y Torres-Guette, 2005), resulta oportuno que los psicólogos asuman modelos

desarrollados al interior de dichas aproximaciones, como marcos de referencia para el estudio de las relaciones vendedor-cliente leal.

El modelo de las relaciones sociales de Michael Argyle que obedece a un desarrollo legítimo de la psicología social (Argyle, 1992) se constituye en una mirada distinta a la exclusivamente económica, sobre el fenómeno del comercio, de sus distintas variaciones y, el caso particular de la interacción entre el vendedor y su cliente leal. La aplicación de las categorías de análisis que Argyle (1992) propone en su teoría, en el estudio de las relaciones comerciales y específicamente en el análisis de la dinámica de la interacción que se establece entre un vendedor y su cliente leal, no sólo contribuye a los desarrollos que existen acerca de la “racionalidad económica, ilimitada y perfecta”, versus la “racionalidad limitada e imperfecta”, sino que también es una herramienta generadora de conocimiento útil en el diseño de programas de intervención para el cambio y la promoción de actitudes, creencias y prácticas apropiadas por parte de los distintos actores de una relación comercial.

A través de la aplicación de unidades de análisis tales como: las actividades y lugares, las metas, las reglas, las habilidades requeridas, los conceptos y creencias y el poder y los roles (Argyle, 1992); se llega a conocer lo que un vendedor debe o no debe hacer con respecto al servicio y a la forma como se debe aproximar e interactuar con un cliente, como también las habilidades y capacidades que el vendedor debe desarrollar para lograr que un contacto inicial con un cliente, se convierta en una serie de contactos hasta llegar a consolidarse en una relación social y más específicamente en un cliente leal.

Asimismo, con la aplicación de las categorías de análisis de la teoría de las relaciones sociales de Argyle (1992), se aporta a los desarrollos emprendidos por autores como Geiger y Turley (2003) sobre la relación social entre un vendedor y un cliente. Específicamente, en la medida que dichas unidades de estudio dan razón del impacto de los factores personales sobre las interacciones comerciales e indican aquellos elementos propios a los autores del intercambio, que en última, son los factores responsables de la evolución de un simple contacto comercial hacia una relación cultivada y una relación pura que trasciende el mercantilismo.

Referencias

- Argyle, M. (1981). *Psicología del comportamiento interpersonal*. Madrid, España: Alianza Universidad.
- Argyle, M. (1992). Relaciones Sociales. En M. Hewstone, W. Stroebe, J. Codol & M. Stephenson (Eds). *Introducción a la Psicología: una perspectiva europea*. Barcelona, España: Ariel Psicología.
- Argyle, M., Trimboli, L. & Forgas, J. (1988). The Bank Manger/Doctor Effect: Disclosure Profiles in different Relationships. *The Journal of Social Psychology*, 128, 117-124.
- Argyle, M., Henderson, M., Bond, M., Ilzuka, Y. & Contarello, A. (1986). Cross-Cultural variations in relationship rules. *International Journal of Psychology*, 21, 287-315.
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W. & Gavino, J. C. (2003). Culture moderates the Self-Regulation of shame and this effects on performance: The case of salespersons in the Netherlands and the Philipines. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 219-233
- Barnes, G. J. (1994). Close to the customer: But is it really a Relationships? *Journal of Marketing Management*, 39, 561-570.
- Beetles, A. & Crane, A. (2005). Mapping out the field of gender and Buyer – Seller Relationships: Developing a New Perspective. *Journal of Marketing Management*, 21, 231-250
- Berscheid, E. (1994). Interpersonal relationships. *Annual Review of Psychology*, 45, 79-122.
- Berescheid, E. (1999). The greening of Relationship Science. *American Psychologist*, 54 (4), 260-266.
- Blumstein, P. & Kollock, P. (1988). Personal Relationships. *Annual Review of Sociology*, 14, 467-490.
- Cruz, J. E. (2001). Psicología Económica. *Suma Psicológica*, 8, 213-236.
- Cruz, J. E. (1994). Psicología, Psicología Social y los asuntos económicos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 26, 403-414.
- Descouviers, C. (1998). *Psicología Económica: temas escogidos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Geiger, S. & Turley, D. (2003). Grounded theory in sales research: An investigation of salespeople's client relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6/7), 580-594.

- Gutek, B. A., Bhappu, A. D. Liao-Throth, M. A. & Cherry, B. (1999). Distinguishing between service relationships and encounters. *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), 218-233.
- Hewstone, M., Argyle, M. & Furnham, A. (1982). Favouritism, fairness and joint profit in long-term relationships. *European Journal of Social Psychology*, 12, 283-295.
- Katonah, G. (1951). *Psychological analysis of economic behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Jap, S. D. (2001). The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), 95-108.
- Johnson, J.T., Barksdale, Jr., H. C. & Boles, J. S. (2001). The strategic role of the salesperson in reducing defection in business relationships. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), 123-134.
- Lazer, W. (1996). Marketing's changing social relationships. In an economy of abundance, marketing responsibilities extend beyond the profit motive. *Marketing Management*, 5 (1), 52-57.
- Nijssen, E., Singh, J., Sirdeshmurk, D. & Holzmüller, H. (2003). Investigating industry context effects in consumer-firm relationships: Preliminary results form a dispositional approach. *Academy of Marketing Science Journal*, 31 (1), 46-60.
- Palmer, R. Lindgreen, A. & Vanhamme, J. (2005). Relationship marketing: Schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (2/3), 313-330.
- Palmer, A. & Bijou, D. (1994). Buyer-Seller Relationships a Conceptual Model and Empirical Investigation. *Journal of Marketing Management*, 10, 495-512.
- Quintanilla, I. & Bonavía, T. (2005). *Psicología y Economía*. Valencia, España: PVX.
- Quintanilla, I. (2001). *Psicología social del consumidor*. Valencia, España: Promolibro.
- Quintanilla, I. (1995). *Psicología Económica*. Valencia, España: Promolibro.
- Reiner, P. H., Foster, B. R., & Jonson, J. (1984). Brand congruence in interpersonal relations: a social network analysis. *Journal of Consumer Research*, 11, 771-785.
- Richins, M. L. (1983). An Analysis of Consumer Interaction Styles in the Market place. *Journal of Consumer Research*, 10, 73 - 82.
- Sparks, J. R. & Areni, C. S. (2002). The effects of sales presentation quality and initial perceptions on persuasion: A multiple role perspective. *Journal of Business Research*, 55, 517-528.

- Snyder, M. & Stukas, A. A. (1999). Interpersonal processes: the interplay of cognitive, motivacional and behavioral activities in social interaction. *Annual Review of Psychology*, 50, 273-303.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. Switzer III, F. S. & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictor of performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 586-597.
- Wathne, K. H., Biong, H. & Heide, J.B. (2001). Choice in embedded markets: Relationship and marketing effects. *Journal of Marketing*, 65, 54-66.
- Wilke, H. & Van Knippenberg, A. (1992). Relaciones Sociales. En M. Hewstone, W. Stroebe, J. Codol & M. Stephenson (Eds). *Introducción a la Psicología: una perspectiva europea*. Barcelona, España: Ariel Psicología.
- Yin Lam, S., Shankar, V., Erramilli, M. K. & Murthy, B. (2004). *Academy of Marketing Science Journal*. 32 (3), 293-311.
- Young, L. & Denize, S. (1995). A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10 (5), 22-37.

Julio Eduardo Cruz V.

Correo electrónico: jecruz@uniandes.edu.co

Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia y doctor en Psicología de la Universidad Complutense de Madrid; las actividades de docencia, investigación y extensión del profesor Cruz giran en torno a los desarrollos de la Psicología que se ocupan de explicar y predecir el comportamiento; en particular, actúa sobre especialidades como la Psicología Social, la Psicología Económica, la Psicología del Consumidor y la Psicología de la Publicidad y cuenta con varios trabajos y publicaciones sobre Condicionamiento Clásico y Condicionamiento Evaluador de Preferencias, Persuasión y Publicidad, Psicología Evolucionista aplicada al Consumidor y, finalmente, acorde con otro de sus intereses, la realización de estudios bibliométricos dirigidos a comprender el surgimiento, crecimiento y consolidación de la Psicología y sus distintas áreas de conocimiento. Profesor asociado, Departamento de Psicología, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

Capítulo 23

La Psicología Social de las actitudes, la persuasión y el consumidor

Julio Eduardo CruzV.

Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

Introducción

Las actitudes y su cambio se constituyen en uno de los temas centrales de la Psicología Social y otras ciencias de la conducta; el particular interés que muestran los investigadores por profundizar en uno de los más viejos conceptos de la especialidad, surge de su singular valor explicativo de la actividad humana y se ve reflejado en las diversas aproximaciones que han suscitado (Fishbein y Ajzen, 1972; Oskamp y Schultz, 2005).

Una revisión del tema en publicaciones de marcada influencia en la Psicología, como son las distintas ediciones del *Handbook of Social Psychology*, el *Annual Review of Psychology*, los *Advances in Experimental Social Psychology* y revistas como el *Journal of Personality and Social Psychology* y el *Personality and Social Bulletin*, no sólo confirma su vigencia y relevancia, también, señalan la gran actividad científica que se observa alrededor del tema y, del mismo, los numerosos esfuerzos que se han emprendido con el propósito de ofrecer balances sobre cuáles son los elementos que hoy constituyen el campo de las actitudes y cuáles son los logros alcanzados.

Ese interés que muestran los especialistas del área en las actitudes se ve favorecido por la inquestionable preocupación de los psicólogos sociales por lograr contribuciones que atiendan a las necesidades de la sociedad contemporánea y, a la vez, poder aportar a la consecución de una vida mejor; en la psicología social, difícilmente, existe otro tema en que resulte más evidente los profundos vínculos entre la investigación básica y la aplicada.

Las actitudes y su cambio son un importante elemento de juicio para explicar una gran diversidad de situaciones en las cuales individuos y colectivos humanos se comportan con una gran regularidad, y, del mismo modo, dan cuenta del porqué en ciertas circunstancias no se observa dicha estabilidad, ver, por ejemplo, en el tema de la relación actitud-conducta a Foxall, Goldsmith y Brown (1998); Gass y Serter, (2003), Fazio y Roscos-Ewoldsen (2005) y Crano y Prislin (2006).

La singular relevancia disciplinar y social del concepto de actitud tanto en la investigación básica como aplicada se refleja en aspectos como el número de publicaciones provenientes de la especialidad que acoge este término como una palabra clave. Una prueba de ello es la cifra desproporcionada de publicaciones que se registra cuando se consulta la palabra *attitude* en la base PsychoINFO de la APA.

Pero, trascendiendo a las dinámicas propias de la investigación y, en general, el desarrollo de una especialidad psicológica como la psicología social, en ámbitos de aplicación como el de la psicología del consumidor, el tema de las actitudes se divisa como un concepto central para la descripción –p.e. ¿cómo se comporta el consumidor?–, la explicación –p.e. ¿por qué se comporta el consumidor de esa manera?–, la predicción –p.e. ¿cómo se comportará?– de los consumidores y, finalmente, el control –¿cuáles variables resultan indicadas para lograr que el consumidor se comporte de la manera deseada? Ver, por ejemplo, Bagozzi, Gürhan-Canli, y Priester (2002) y Loken (2006).

Una vez más, la importancia del tema de las actitudes en el estudio del comportamiento del consumidor se puede avalar a partir de criterios como el abrumador número de artículos al respecto en revistas especializadas, como, por ejemplo: *Journal of Consumer Research*, *Journal of Consumer Psychology*, *Advances in Consumer Research*, *Psychology and Marketing*, entre otras.

Este texto procura proveer una revisión de tanto los conceptos más básicos de actitud como sus vínculos con la psicología del consumidor y, del mismo modo, evaluar su pertinencia y relevancia en la investigación básica como aplicada, dirigida a comprender el comportamiento del consumidor y al diseño de comunicaciones persuasivas como la publicidad.

Las actitudes: lo fundamental

El concepto de actitud acompaña a la psicología social en sus más tempranos momentos y, de hecho, en varios momentos de la especialidad ha recibido una marcada atención por parte de sus especialistas (McGuire, 1985 y Oskamp y Schultz, 2005), por tal motivo, no debe sorprender la gran variedad de aproximaciones sobre su noción, naturaleza y demás dimensiones de análisis.

Desde su uso en los primeros momentos de la psicología social, se han formulado diferentes nociones acerca de la actitud (McGuire, 1985), así, por ejemplo, en una revisión publicada por Fishbein y Ajzen (1972) se señala la existencia de más de 500 definiciones operacionales.

La diversidad que se observa en la forma de entender una actitud no impide, sin embargo, el que ciertas nociones imperen sobre otras definiciones del concepto, y en momentos más recientes de la especialidad, ese es el caso de las formulaciones de Alice Eagly y Shelly Chaiken que son presentadas en la cuarta edición del *Handbook of Social Psychology*, en dicha obra, estas autoras plantean la siguiente definición de actitud: "... es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad particular con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad" (1998, p. 269).

La noción que proponen Alice Eagly y Shelly Chaiken (1998) es tan amplia que, sin duda, resume buena parte de las formulaciones que sobre el concepto de actitud han realizado un importante número de investigadores. En ella, se incluyen aspectos acerca de su naturaleza que suelen ser consensuales entre los investigadores, como, por ejemplo: es un constructo hipotético, de carácter mediacional, que hace referencia a un fenómeno que ocurre en el individuo, tiene un objeto, una duración y puede ser inferido a partir del comportamiento abierto y encubierto del sujeto (Eagly y Chaiken, 1998 y Oskamp y Schultz, 2005).

No obstante, como puede ocurrir con cualquier otro autor, las formulaciones sobre las actitudes de Alice Eagly y Shelly Chaiken (1998) están sujetas a varios debates contemporáneos, algunos de los aspectos más polémicos, en un breve estado del arte sobre el tema, son: 1) el número de dimensiones de la actitud —el viejo debate entre las nociones unidimensionales y las multidimensionales—; 2) el papel que cumplen la experiencia —herencia *versus* aprendizaje—, la intencionalidad y la conciencia —procesamiento automático *versus* controlado— y, por último, 3) el origen de las actitudes —de carácter directo *versus* indirecto—.

Las actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas

El empleo del término actitud en la psicología del consumidor responde a los mismos criterios que todo psicólogo social se propone cuando desarrolla un concepto disciplinar, es decir, busca la descripción, la explicación, la predicción y el control del comportamiento —entendido éste como las cogniciones, afectos y conductas que presenta el individuo— sólo que, en los casos particulares de la psicología del consumidor y de la psicología de la publicidad, se ocupa de dichas manifestaciones humanas en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas (Roskos-Ewoldsen, Arpan-Ralstin y Pierre, 2002).

Aunque en la psicología del consumidor y la psicología de la publicidad se observa un constante trabajo alrededor del tema de las actitudes, su adquisición y cambio, es importante señalar que los debates surgidos en la investigación básica sobre las actitudes también se reflejan en estos campos de aplicación (Bagozzi, Gürhan-Canli y Priester, 2002; Johnson, Maio y Smith-McLallen, 2005 y Kardes, 2005).

Del mismo modo, en la psicología del consumidor y la psicología de la publicidad existen unos desarrollos teóricos y metodológicos que predominan sobre otras aproximaciones a las actitudes (Bagozzi, Gürhan-Canli y Priester, 2002), por ejemplo, cuando un psicólogo del consumidor o de la publicidad habla de las actitudes, suele hacerlo desde dos aproximaciones: una basada en una noción multidimensional del concepto en la que la actitud está conformada por tres componentes, y otra que acoge una perspectiva unidimensional, de carácter evaluativo.

En la noción multidimensional más dominante de la actitud, su componente cognoscitivo en el contexto de consumo se refiere a temas como las creencias acerca de la marca —atributos y beneficios—, el recuerdo, etc.; cuando trata sobre el componente afectivo comunica acerca de las preferencias, sentimientos, etc., y finalmente, cuando puntualiza sobre el componente conativo describe aspectos como la intención de compra, los hábitos de consumo, entre otros. En la noción unidimensional, la actitud es una evaluación que hace el sujeto de bienes o servicios específicos —objetos de la actitud— y que pueden ser caracterizadas a través de su dirección —positiva o negativa— e intensidad —baja o alta—.

La investigación y la medición de las actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas

La investigación sobre el tema de las actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas sigue, en términos generales, las mismas tendencias de la investigación

básica (Albarracín, Johnson, Zanna y Kumkale, 2005), es decir, existe una predominante aproximación experimental acompañada de estudios correlacionales, la observación sistemática y, finalmente, los estudios de caso y los grupos focales.

En cuanto a la medición de las actitudes, algunos teóricos proponen una clasificación de las distintas técnicas en términos de cuánto tiempo han acompañado a los investigadores; bajo esta perspectiva, las diferentes formas de evaluar se dividen en tradicionales o clásicas y las no clásicas o alternativas, como por ejemplo, mediciones fisiológicas; del mismo modo, otras tipologías bastante usuales son: procedimientos directos e indirectos y explícitos e implícitos (Krosnick, Judd, y Wittenbrink, 2005 y Oskamp y Schultz, 2005).

Dentro de las aproximaciones directas, en las cuales los sujetos suelen estar enterados de que están siendo investigados se encuentran, entre otras, las escalas, como por ejemplo: el Diferencial Semántico y Likert y las mediciones fisiológicas. Sin embargo, es importante señalar que a pesar de sus numerosas bondades, sobre este tipo de procedimientos existen cuestionamientos acerca de la información obtenida, ya que se han detectado factores que inciden negativamente en las investigaciones directas, como por ejemplo, la deseabilidad social y la autopercepción (Fabrigar, Krosnick y MacDougall, 2005; Krosnick, Judd, y Wittenbrink, 2005 y Oskamp y Schultz, 2005).

Desde las aproximaciones no clásicas y en las que los sujetos no están enterados de que son objeto de estudio, se encuentran procedimientos como algunos tipos de observación conductual, procedimientos de medición implícita y los registros de vestigios (Fabrigar, Krosnick y MacDougall, 2005); (Krosnick, Judd, y Wittenbrink, 2005 y Oskamp y Schultz, 2005).

La adquisición y cambio de actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas

La adquisición y cambio de actitudes es un tema central de estudio y una tarea fundamental en el desempeño profesional para los psicólogos que se ocupan del comportamiento humano en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas.

La forma como las personas adquieren y modifican sus preferencias o actitudes ha sido objeto de un gran esfuerzo investigativo y, en términos generales, puede ser descrito como el producto de dos tradiciones psicológicas: la aproximación derivada de las teorías comportamentales del aprendizaje y aquella resultante de las perspectivas psicosociales de la persuasión.

- La aproximación derivada de las teorías comportamentales del aprendizaje sobre la adquisición y cambio de actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas. Las teorías comportamentales del aprendizaje sobre la adquisición y cambio de actitudes señalan que las preferencias de las personas son el resultado de los aprendizajes directos e indirectos o sociales e implícitos y explícitos que han experimentado en el transcurso de su existencia (Foxall, Goldsmith y Brown, 1998; Petty y Cacioppo, 1996 y Bagozzi, Gürhan-Canli y Priester, 2002; Bassili y Brown, 2005).

Entre las teorías comportamentales que más ejercen influencia en los desarrollos básicos y aplicados de la Psicología del Consumidor y la Psicología de la Publicidad contemporáneas están los paradigmas de la Mera Exposición, del Condicionamiento Clásico, del Condicionamiento Operante y, en menor grado, el del Aprendizaje Social.

- El paradigma de la mera exposición: esta aproximación se ocupa de comprender cómo la sola exposición a un determinado estímulo puede conducir a la generación de actitud favorable gracias al proceso conocido como el “fenómeno de la mera exposición” (Baker, 1999); el cual, en el caso específico del tema que aquí nos ocupa, procura dar cuenta del papel que tiene la simple exhibición de bienes y servicios en la evaluación que el consumidor realiza acerca de ellos (Erwin, 2001).

De acuerdo con las formulaciones del paradigma, la presencia reiterada de un determinado bien o servicio conduce a una apreciación favorable del mismo y, en consecuencia, los psicólogos deben ocuparse de garantizar que la marca que ellos promueven debe estar presente en aquellos entornos donde transcurre el diario vivir de las personas.

Bajo la perspectiva del paradigma de la mera exposición, el diseño de las comunicaciones persuasivas puede ser bastante simple, pues sólo se requiere de la presentación del producto y la marca y de una adecuada selección de medios para garantizar la exposición al mensaje por parte de su población objetivo.

Finalmente, es importante resaltar que, siguiendo las formulaciones de los estudiosos del paradigma de la mera exposición, lo importante es garantizar la presencia del producto en el campo donde operan los sentidos humanos ya que la consciencia o intencionalidad del consumidor de prestar atención al bien o servicio es absolutamente irrelevante para lograr el efecto de la mera exposición (Zajonc, 2001).

- El paradigma del condicionamiento clásico: esta aproximación sostiene que las actitudes son el resultado de los apareamientos entre determinados eventos que sirven como estímulo incondicionado y el objeto de la actitud —estímulo neutro/condicionado— (Petty y Cacioppo, 1996). La investigación en el paradigma señala numerosas variables que

afectan los efectos, entre ellas están: el tipo de apareamiento, la intensidad y duración de los estímulos, la pre-exposición de los mismos, etc. (Shimp, 1991; Baker, 1999).

Actualmente, existen numerosas investigaciones e, incluso, revisiones sobre cómo se adquieren y modifican las actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas (Froufe y Sierra, 1998; Smith, Feinberg y Burns, 1998; Erwin, 2001 y Cruz y Pérez-Acosta, 2002). Bajo la perspectiva del paradigma del condicionamiento clásico, el diseño de las comunicaciones persuasivas también es muy sencillo, pues en los mensajes de este tipo sólo se requiere de la presentación de un estímulo incondicionado y el bien o servicio que se pretende publicitar.

Por último, conviene señalar que la dirección de la respuesta evaluadora provocada en un condicionamiento clásico de preferencias está determinada por la respuesta provocada por el estímulo incondicionado y, por consiguiente, se habla de condicionamiento por asociación positiva —cuando la dirección es positiva— y de condicionamiento por asociación negativa —si es negativa— e, incluso, de un condicionamiento clásico de preferencias de segundo orden cuando el estímulo incondicionado utilizado en el procedimiento ha sido previamente condicionado.

- Paradigma del condicionamiento operante: este paradigma basa todo su desarrollo en el papel que juegan las consecuencias sobre las opciones de conducta con que cuentan las personas y, de acuerdo con dichas formulaciones (Petty y Cacioppo, 1996 y Erwin, 2001), la actitud es igualmente determinada por la historia de contingencias que ha experimentado el individuo.

El paradigma del condicionamiento operante señala que las actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones pueden ser afectadas por las contingencias verbales y no verbales y, por consiguiente, su dirección —positiva o negativa— está determinada por las direcciones originales de dichas contingencias (Bagozzi, Gürhan-Canli y Priester, 2002).

La muestra gratis, los descuentos y demás recursos del mercadeo son buenos ejemplos de aplicaciones extrínsecas de los principios operantes sobre las actitudes de los compradores en los contextos de consumo y el comportamiento del producto y su evaluación se constituyen en ejemplos de aplicaciones intrínsecas del paradigma operante.

El refuerzo, castigo, la discriminación y demás conceptos claves del paradigma pueden ser implementados durante el diseño de las comunicaciones persuasivas y, del mismo modo, se observan semejantes a los encontrados cuando las personas experimentan de forma directa ese arreglo de las contingencias.

- El paradigma del aprendizaje social: esta propuesta teórica y metodológica es ampliamente acogida por investigadores que suponen un origen social de las actitudes y, por consiguiente, señalan que las actitudes de las personas se causan tanto en su propia experiencia como a partir de la de los demás.

El origen social de las actitudes y, por consiguiente, de las preferencias del consumidor cuenta con un gran apoyo conceptual y empírico (Petty y Cacioppo, 1996 y Erwin, 2001), sin embargo, en el paradigma del aprendizaje social, la teoría Cognoscitiva Social de Albert Bandura se ha mostrado particularmente productiva.

Dicha teoría sostiene que los modelos (sean personas o no) inducen a una serie de efectos en el observador que pueden ser resumidos en seis grandes procesos: el adquisitivo, el facilitador, el inhibidor, el desinhibidor, el estimulante y el activante.

En consecuencia, siguiendo el modelo de Albert Bandura, el diseño de las comunicaciones persuasivas debe procurar uno o varios de estos efectos a partir de una disposición adecuada de los elementos que permiten que el consumidor aprenda o modifique sus actitudes sobre el producto y la comunicación; las disposiciones claves tienen que ver con lograr la atención, la retención, la reproducción y, finalmente, la motivación a emprender la acción buscada por el emisor.

Las disposiciones que persiguen la atención, la retención, la reproducción y la motivación son temas que son tratados con frecuencia en los distintos modelos psicosociales sobre la persuasión; las aproximaciones psicosociales a la persuasión es el tema de los siguientes párrafos.

La aproximación derivada de las perspectivas psicosociales de la persuasión sobre la adquisición y cambio de actitudes en los contextos de consumo y de las comunicaciones persuasivas

La persuasión suele entenderse como aquel proceso estratégico que busca modificar actitudes (Greenwald, 1968 y McGuire, 1985). En la psicología social, el tema de persuasión presenta un desarrollo que puede describirse por medio de tres grandes momentos: la tradicional, la cognoscitiva y, finalmente, las contemporáneas referidas a niveles de procesamiento distintos.

La primera de esas tradiciones se ocupó de definir la comunicación persuasiva y de identificar variables que resultaran fundamentales para lograr sus propósitos de influencia (Hovland, Janis y Kelley, 1953); la noción y los elementos claves de esos principios disuasivos son

expuestos en el siguiente texto realizado por tres miembros sobresalientes del Programa de Investigación de la Comunicación – “The Communication Research Program”, considerada como la más representativa de esas primeras aproximaciones psicosociales al tema:

... una definición de comunicación la cual puede ser más formalmente formulada como el proceso por el cual un individuo (el comunicador) transmite estímulos (usualmente, verbales) para modificar el comportamiento de los otros individuos (la audiencia). Esta definición especifica la labor investigativa como consistente en el análisis de cuatro factores 1) el comunicador quien transmite la comunicación; 2) el estímulo transmitido por el consumidor; 3) la audiencia respondiente de la comunicación; 4) las respuestas hechas por la audiencia a la comunicación. Esos tópicos están cercanamente paralelos a la bien conocida fórmula de quién dijo qué a quién con qué efecto (Hovland, Janis y Kelley, 1953, p. 12).

El programa de investigación cultivado por el Communication Research Program se basó en una noción simple: “... nosotros asumimos que la efectividad de las comunicaciones persuasivas es un asunto de aprendizaje” (Hovland, Janis y Kelley, 1953, p. 15), la cual, a su vez, se constituye en el principal factor de distanciamiento con las formulaciones que dan origen al segundo momento de las aproximaciones psicosociales al tema (Greenwald, 1968).

El segundo momento del estudio de las comunicaciones persuasivas puede caracterizarse como un desplazamiento del énfasis puesto al contenido de la comunicación propio de las primeras aproximaciones, por una mayor preocupación por lo que ocurre en el receptor cuando está expuesto a un esfuerzo persuasivo.

De acuerdo con las formulaciones de este segundo momento, el receptor es un agente activo en las comunicaciones persuasivas y, según el tipo de respuestas presentadas ante la comunicación, es quien en últimas determina el éxito o fracaso de los esfuerzos persuasivos emprendidos.

Una forma bastante simple y, por consiguiente, cuestionable de presentar los principios de las aproximaciones cognoscitivas, es decir, que bajo tales perspectivas, el éxito de la comunicación persuasiva radica en que las formulaciones planteadas en el esfuerzo coincidan con las cogniciones generadas por el receptor y que el fracaso ocurriría cuando tal confluencia no se observa.

Finalmente, el tercer momento de las comunicaciones persuasivas es el que corresponde a las aproximaciones que señalan la existencia de una serie de niveles o formas en que los receptores procesan el estímulo persuasivo; entre las teorías contemporáneas de la persuasión se encuentran: el Modelo de Probabilidad de Elaboración –Elaboration Likelihood Model– el

Modelo Heurístico-Sistemático –Heuristic-Systematic Model–, el Unimodelo de la Persuasión –Unimodel of Persuasion y finalmente–, el Modelo de la Cognición de la Persuasión –Cognition in Persuasion Model (Johnson, Maio y Smith-McLallen, 2005).

En general, los autores reconocen que existen dos teorías que han ejercido una especial influencia en los desarrollos de este tercer momento; el primero de tales modelos fue el desarrollado por John T. Cacioppo y Richard E. Petty y que se conoce como el Modelo de Probabilidad de Elaboración y el segundo es el formulado por Shelly Chaiken y Alice H. Eagly y denominado como el Modelo Heurístico-Sistemático de la Persuasión.

Los dos modelos de las teorías del procesamiento doble sostienen que los receptores pueden desarrollar dos tipos de afrontamiento frente a las comunicaciones persuasivas, dependiendo de las condiciones objetivas y condiciones subjetivas con que cuentan. Las condiciones objetivas están relacionadas con lo que ocurre en el contexto de la comunicación (por ejemplo, el tiempo de que se dispone, el estar realizando sólo esa tarea, etc.) y las condiciones subjetivas tienen que ver con variables psicosociales como la motivación para procesar y la capacidad para comprender el mensaje.

Del mismo modo, las dos teorías no muestran grandes diferencias en cuanto a la forma como el receptor procesa la información cuando lo hace detenidamente; de acuerdo con el Modelo de Probabilidad de Elaboración y con el Heurístico-Sistemático, el procesamiento por ruta central y el tratamiento sistemático se refiere a un proceso activo del receptor por atender, comprender, contrastar y retener la información provista durante el esfuerzo persuasivo (Todorov, Chaiken y Henderson, 2002).

Del mismo modo, los dos modelos proponen una descripción y explicación de qué ocurre cuando el receptor no cuenta con las condiciones objetivas y subjetivas para hacer frente a la comunicación persuasiva. Desde el punto de vista del modelo heurístico-sistemático, ocurre un tratamiento heurístico cuando las personas buscan en la comunicación reglas o formas abreviadas de resolver los problemas y tomar decisiones sobre lo que les atañe –heurísticas–; a su vez, el Modelo de Probabilidad de Elaboración propone que se observa un procesamiento por ruta periférica cuando los receptores son influidos por claves o señales que disparan cogniciones apropiadas para lograr los efectos persuasivos.

Variables psicosociales claves en el diseño de comunicaciones persuasivas

La tradición investigativa en actitudes, su adquisición y cambio y, más específicamente, en el terreno de la persuasión, permite que hoy se conozca una gran cantidad de variables

psicosociales que resultan cruciales en el diseño de las comunicaciones persuasivas (Stiff y Mongeau, 2003). En los siguientes párrafos, se presentará un breve resumen de aquellas variables que se ocupan de incrementar las probabilidades de lograr los propósitos formulados para los esfuerzos disuasivos a partir de algunas unidades de análisis que se consideran en la elaboración de anuncios (o publicidad impresa).

Una introducción a la comunicación persuasiva

Como los demás tipos de esfuerzos persuasivos, los anuncios son una acción deliberada que busca generar una actitud favorable en el receptor del mensaje (Bagozzi et al., 2002 y Johnson, Maio y Smith-McLallen, 2005); como esfuerzo de carácter publicitario, es un producto (bien o servicio) el que opera como objeto de la actitud, y por su carácter impreso, se asume como un ejercicio de carácter masivo. En general, se asume que cualquier tipo de publicidad implica un costo.

El diseño de una comunicación persuasiva y por consiguiente, un anuncio es el producto de un proceso que suele implicar la formulación de unos propósitos u objetivos, un estudio de la audiencia a quien se dirige el esfuerzo y, finalmente, la preparación de un programa que incluye la elaboración del estímulo publicitario —con decisiones acerca de cuáles elementos van a ser incorporados y cómo van a estar dispuestos— y la planeación de su difusión.

La comunicación persuasiva y los tipos de apelación

Durante la formulación de los objetivos o propósitos de la comunicación persuasiva, los responsables del esfuerzo persuasivo establecen cuáles son los alcances de su programa y, en consecuencia, deben tomar decisiones acerca de el o los tipos de apelación que van a realizar, de acuerdo con la noción multidimensional de la actitud existen tres clases de apelación: 1) la cognoscitiva, 2) la afectiva y 3) la conductual.

Se elige una apelación cognoscitiva cuando se presenta un nuevo producto, bien o servicio, moldear o afianzar el concepto que se posee del producto, señalando, por ejemplo, sus atributos y beneficios, modificar las nociones existentes en la audiencia, señalando la adición, sustracción o modificación de atributos, la corrección de creencias e incluso, cuando se procuran distinciones con respecto a la competencia. Finalmente, una apelación de este tipo sirve cuando se quiere afianzar la marca, el producto y sus atributos en la memoria del consumidor.

Se opta por una apelación conductual cuando se desea generar o modificar comportamientos, por ejemplo, cuando se quiere enseñar su uso, señalar nuevas aplicaciones, incrementar la

probabilidad de consumo, promover respuestas intermedias, realizar una llamada, solicitar una muestra, entre otras.

Finalmente, se plantea una apelación afectiva cuando se desea inducir estados anímicos o emotivos (por ejemplo, cuando se producen o reducen temores); en las ocasiones que se busca crear, modificar o intensificar valencias y, por consiguiente, los juicios evaluativos hacia el producto, etc.

El diseño de una comunicación persuasiva

Como es de suponer, la preparación del estímulo comunicativo implica una serie de decisiones básicas que no sólo se limitan al tipo de apelación; por ejemplo, quienes realizan el esfuerzo persuasivo deben responder cuestiones sobre qué (contenido) y cómo (forma) se expone.

Las cuestiones de contenido se relacionan con lo que se declara acerca del producto y los asuntos de forma se vinculan con la manera de presentar lo que se declara; el diseño de la comunicación persuasiva implica hacer uso de los diversos recursos que poseen los anuncios en medios, como las revistas, los diarios y las vallas; entre esos recursos de los avisos impresos están los elementos textuales (como por ejemplo, los encabezamientos y subtítulos) y gráficos (como, la imagen del producto y la inclusión de personas).

Sobre los elementos textuales y gráficos es importante señalar que existe una tradición de investigación psicosocial señalando el papel que cumplen variables como el tamaño, el tipo, el color, la cantidad, la posición, entre otros, en el logro de las metas persuasivas del anuncio.

Adicionalmente, conviene indicar que los anuncios pueden ser clasificados de acuerdo con diferentes tipologías como: las formas de exposición (descriptiva, comparativa, referencial y compartida), el marco expositivo (positivo, cuando, por citar un caso, se realizan promesas, es decir, se proclaman consecuencias probables y deseables y negativo, cuando, por ejemplo, se advierten amenazas, es decir, la existencia de un riesgo de consecuencias no deseables); las posiciones sostenidas (unilateral y multilateral); los estilos comunicativos (racionales y emotivos), etc. (Petty y Cacioppo, 1996).

Por último, los desarrollos tecnológicos de los medios impresos actuales permiten a los diseñadores de anuncios utilizar varios sentidos a la vez, es decir, adicional al canal visual, se puede recurrir al tacto, el olfato, etc.

Variables psicosociales en el diseño de las comunicaciones persuasivas

Las distintas aproximaciones teóricas acerca de la adquisición y cambio de actitudes se han ocupado de identificar y valorar el impacto que poseen algunas variables psicosociales de las comunicaciones persuasivas, ver, por ejemplo, la obra clásica de McGuire (1985). Entre las distintas formulaciones que se originan en el campo de la persuasión, la exposición de dichas variables suelen hacerse bajo dos grandes lógicas: la primera, relacionada con el papel de dichas variables en el proceso y la segunda en los elementos fundamentales.

Sobre la primera, es decir, aquella lógica que se ocupa del proceso de la comunicación persuasiva, corresponde a un conjunto de desarrollos que identifican diversos momentos o etapas que debe cumplir cualquier esfuerzo disuasivo para lograr su cometido y, posteriormente, identificar y valorar aquellos factores que favorecen la consecución de la meta.

Aunque existen distintos modelos teóricos surgidos de la aproximación basada en el proceso, ciertos momentos parecen ser bastante comunes a todos ellos; los más reiterados son: atención; comprensión y retención (Petty y Cacioppo, 1996). A su vez, cada etapa cuenta con una serie de elementos que favorecen su cumplimiento, por ejemplo, para llamar la atención sobre una comunicación persuasiva, se recurre a dispositivos como el tamaño del aviso, el empleo de figuras populares o personas atractivas, la inducción del temor y el uso del humor (excelente, por cierto para la inducción de afectos positivos y la supresión de cogniciones, como herramienta distractora).

Algunas de las variables que son precisadas en las aproximaciones por proceso, serán nombradas en las siguientes secciones, las cuales se ocupan de los desarrollos basados en varios elementos claves de la comunicación persuasiva.

- La fuente. Aunque pueden existir diferencias conceptuales acerca de cuál es la fuente en las comunicaciones persuasivas y particularmente, en los anuncios, en este capítulo se resumen los hallazgos más esenciales sobre el tema (McGuire, 1985; Petty y Wegener, 1998), tal y como son presentados por los más representativos autores e investigadores de la persuasión. La fuente aumenta sus oportunidades de lograr su cometido en la medida que obtiene uno o más de los siguientes aspectos, apareciendo de forma verbal y no verbal como 1) competente (lo que se puede lograr proveyendo de señales persuasivas como títulos y reconocimientos, experiencia, etc.), 2) confiable (por ejemplo, apareciendo como sincera, libre de sospecha respecto a sus propósitos persuasivos, confesando algo muy personal, argumentando en contra de sus intereses, etc.), 3) atractiva (contando con atributos físicos y comportamentales que son apreciados por la audiencia), 4) próxima

(semejante en dimensiones psicosociales y sociodemográficas, actitudes, intereses, condición, raza, etc.), 5) e influyente (por ejemplo, fuentes con algún tipo de poder informativo, de recompensa, coercitivo, legítimo, referente o experto).

- El mensaje. Las teorías contemporáneas de la persuasión insisten en sostener que el diseño del mensaje debe corresponder al tipo de procesamiento que puede llegar a ocurrir en el receptor (Fabrigar, MacDonald, y Wegener, 2005); es decir, tiene que existir un tipo de mensaje para cuando se realice un tratamiento de la información ofrecida y otro tipo de mensaje en los casos en que va a existir un esfuerzo cognoscitivo mínimo (Stiff y Mongeau, 2003).

En los casos en que el receptor está interesado en el mensaje y está en condiciones de emprender un tratamiento adecuado a la información (es decir, se emprende por una ruta central o procesamiento sistemático), los estudios tienden a señalar como variables claves de la persuasión a la calidad (tipo, fuerza, claridad, organización, etc.) y cantidad de la argumentación, la presentación multilateral (por ejemplo, con publicidad comparativa), la inclusión de conclusiones, etc. (McGuire, 1985; Petty y Wegener, 1998 y Edwin, 2001).

Por el contrario, cuando el receptor muestra un bajo involucramiento (motivación) o no cuenta con las condiciones apropiadas para el tratamiento de la información (por ejemplo, presión del tiempo), los estudios tienden a recomendar la utilización de señales persuasivas y de claves heurísticas (Petty y Wegener, 1998).

Además de las nombradas en secciones y párrafos anteriores, algunas señales persuasivas que pueden introducirse durante el diseño de una comunicación persuasiva son: términos científicos y seudo-científicos, cifras y estadísticos, trayectoria (por ejemplo: ... desde el año X), expertos ofreciendo referencias (por ejemplo, recomendado por ...), acreditaciones y avales de instituciones (por ejemplo, con sello Icontec), número de argumentos, imperativos de tiempo (por ejemplo, últimos días) y cantidad (por ejemplo, sólo X unidades).

Del mismo modo, siguiendo el modelo heurístico-sistemático de la persuasión, ciertos elementos textuales y gráficos en los anuncios pueden inducir heurísticas en los receptores; algunos ejemplos de dichas claves heurísticas con efectos persuasivos en la audiencia son: "... si todos lo consumen, debe ser bueno", "... lo natural es mejor", "... lo nuevo es mejor", "... lo bueno es costoso", "... lo original es mejor", "... lo extranjero es excelente", "... si es conocido, es bueno", "... lo barato sale caro", "... si se agota es bueno", etc.; para finalizar, es importante señalar que para esta aproximación es fundamental garantizar que la clave heurística sea accesible al receptor para lograr su efecto.

Conclusiones

Las formulaciones acerca de la adquisición y cambio de actitudes se constituyen en una excelente herramienta de trabajo para todos aquellos que se ocupan de conocer las preferencias de las personas y, a partir de ese ejercicio, conducirlas a su favor; los desarrollos conceptuales y metodológicos permiten el avance de aplicaciones y tecnologías que facilitan la consecución de las metas que se formulan los productores, los diseñadores de comunicaciones y, naturalmente, todos aquellos interesados en proteger al consumidor.

Del mismo modo, es conveniente resaltar que las aplicaciones de los desarrollos conceptuales y metodológicos no se reducen al tema del comportamiento del consumidor; también, existe una gran variedad de situaciones en el ejercicio profesional del psicólogo en la cual las actitudes, su adquisición y cambio resultan fundamentales (ver, por ejemplo, las recientes formulaciones de Eagly y Chaiken (2005) sobre dichas tendencias que incluyen el tema de las organizaciones).

Referencias

- Albarracín, D., Johnson, B.T., Zanna, M. P. & Kumkale, G.T. (2005). Attitudes: Introduction and scope. En D. Albarracín, B.T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 3-19). Mahwah, N. J., USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bagozzi, R. P., Gürhan-Canli, Z. & Priester, J. R. (2002). *The Social Psychology of consumer behaviour*. Philadelphia, USA: Open University Press.
- Baker, W. D. (1999). When can affective conditioning and mere exposure directly influence brand choice? *Journal of Advertising*, 28, 31-46.
- Bassili, J. N. & Brown, R. D. (2005). Implicit and explicit attitudes: Research, challenges, and Theory. En D. Albarracín, B.T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 543-574). Mahwah, N. J., USA: Lawrence Erlbaum Associates
- Crano, W. D. & Prislin, R. (2006). Attitudes and persuasion. *Annual Review of Psychology*, 57, 345-374.
- Cruz, J. E. & Pérez-Acosta, A. M. (2002). Técnicas experimentales aplicadas al condicionamiento clásico de preferencias en el comportamiento del consumidor. *Acta Colombiana de Psicología*, 8, 75-87.

- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske and G. Lindzey (eds), *The Handbook of Social Psychology* (4th edn., Vol. 1, pp. 269-322). New York, USA: McGraw-Hill
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (2005). Attitude research in the 21st century: The current state of knowledge. En D. Albarracín, B.T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 743-767). Mahwah, N. J., USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erwin, P. (2001). *Attitudes and persuasión*. Psychology Press. Philadelphia, USA: Taylor & Francis Group.
- Fabrigar, L. R., Krosnick, J. A. & MacDougall, B. L. (2005). Attitude measurement techniques for measurement the inobservable. En T. C. Brock & m. C. Green (Eds.) *Persuasion. Psychological insights and perspectives*. (pp. 281-303). London, U. K.: Sage.
- Fabrigar, L. R., MacDonald, T. K. & Wegener, D. T. (2005). The structure of attitudes. En D. Albarracín, B.T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 79-124). Mahwah, N. J., USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fazio, R. H. & Roscos-Ewoldsen, D. R. (2005). Acting as we feel. When and how attitudes guide behaviour. En T. C. Brock & m. C. Green (Eds.) *Persuasion. Psychological insights and perspectives*. (pp. 41-62). London, U. K.: Sage.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1972). Attitude and opinions. *Annual Review of Psychology*, 23, 487-544.
- Foxall, G. R., Goldsmith, R. E. & Brown, S. (1998). *Consumer Psychology for marketing*. (2 ed.). London: InternationalThompson Bussiness Press.
- Froufe, M. & Sierra, B. (1998). Condicionamiento Clásico de preferencias. Implicaciones para la publicidad. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 51, 85-104.
- Gass, R. H. & Serter, J. S. (2003). *Persuasion, social influence, and compliance gaining*. Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Greenwald, A. G. (1968). Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change. En A. Greenwald, T. Brock & T. Ostom (Eds.). *Psychological foundations of attitudes* (pp. 147-170). San Diego, CA, USA: Academic Press.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change*. New Haven, USA: Yale University Press.
- Johnson, B.T., Maio, G. R. & Smith-McLallen, A. (2005). Communication and attitude change: Causes, processes and effects. En D. Albarracín, B.T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 617-669). Mahwah, N. J., USA: Lawrence Erlbaum Associates.

- Kardes, F. R. (2005). The psychology of advertising. En T. C. Brock & M. C. Green (eds.) *Persuasion. Psychological insights and perspectives*. (pp. 281-303). London, U. K.: Sage.
- Krosnick, J. A., Judd, C. M. & Wittenbrink, B. (2005). The measurement of attitudes. En D. Albarracín, B. T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 21-76). Mahwah, N. J., USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Loken, B. (2006). Consumer Psychology: Categorization, inferences, affect, and persuasion. *Annual Review of Psychology*, 57, 453-485.
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.) *Handbook of Social Psychology* (3a. ed., Vol 2, pp. 233-346). New York, USA: Random House.
- Oskamp, S. & Schultz, P. W. (2005). *Attitudes and Opinions* (3 ed). Mahwah, N. J., USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Colorado, USA: Westview Press.
- Petty, R. E. & Wegener, D. T. (1998). Attitude change: multiple roles for persuasion variables. En D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds.). *Handbook of Social Psychology* (4a ed., Vol 1, pp. 269-322). New York, USA: McGraw Hill.
- Roskos-Ewoldsen, D. R., Arpan-Ralstin, L. & Pierre, J. S. (2002). Attitude accessibility and persuasion. The quick and the strong. En J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.). *The persuasion handbook. Developments in theory and practice*. (39-61). London, U. K.: Sage.
- Shimp, T. A. (1991). Neo-Pavlovian conditioning and the evaluative response: implications for consumer theory and research. En T. S. Robertson & H. H. Kassarian (Eds.). *Handbook of consumer theory and research* (pp. 162-187). Englewood Cliffs, N. J., USA: Prentice Hall.
- Smith, P. W., Feinberg, R. A. & Burns, D. J. (1998). Conditioning principles in an ecologically valid advertising context. *Journal of Marketing. Theory and Practice*, 6, 63-72.
- Stiff, J. B. & Mongeau, P. A. (2003). *Persuasive communication*. New York: Guilford Press.
- Todorov, A., Chaiken, S. & Henderson, M. D. (2002). The Heuristic-Systematic Model of Social Information Processing. En J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.). *The persuasion handbook. Developments in theory and practice* (pp. 195-211). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Zajonc, R. B. (2001). Mere exposure: A gateway to subliminal. *Current directions in Psychological Science*, 10 (6), 224-228.

Parte

6

Formación del psicólogo organizacional

La Psicología organizacional puede entenderse como la investigación y aplicación de los principios de la disciplina psicológica al mundo de las organizaciones y del trabajo. La Psicología, como parte del grupo de las ciencias que surgieron bajo la realización del proyecto moderno, estableció estrechas relaciones con el mundo del capital, más específicamente en el escenario de producción de éste, es decir, de las organizaciones.

El proyecto moderno y sus pretensiones de control del orden social, generaron un escenario favorable para la consolidación de los conocimientos de la disciplina psicológica. La predicción, el control y la estabilidad fueron algunos de los elementos centrales de la tarea de la psicología para desarrollar en el espacio

de lo social. Al interior del mundo de las organizaciones se demandaba a la psicología nuevas estrategias para favorecer la eficiencia y eficacia en la producción, para mantener la motivación del trabajador en tareas que se mostraban rutinarias, para promover el compromiso y la identidad con la organización o para disminuir la rotación del personal. Estas demandas estaban relacionadas con un contexto particular, con un mundo del trabajo estable y permanente, que buscaba pocas variaciones y que se basaba en la necesidad de poder establecer acciones a mediano y largo plazo, para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Hoy en día, la situación es diferente. Ulrich Beck define el mundo actual, como una “sociedad del riesgo”, un mundo en el cual ya cada vez son menos las certezas y más las incertidumbres. El trabajo que había sido visto, por un lado, en su dimensión productivo laboral y por otro, en su posibilidad de generación de nuevas alternativas y oportunidades, se plantea ahora desde el lema de “nada a largo plazo”. Las demandas de las organizaciones y de los trabajadores hacia la psicología han cambiado, ahora poco importan las certezas, se promueve desde ambos lugares pero con intereses disímiles, la flexibilización.

De otro lado, las formas de producción también se han transformado, la producción fordista lugar privilegiado de los desarrollos del proyecto moderno se ha cambiado por la producción del conocimiento y servicios (posfordismo), el mundo del trabajo se enfrenta a nuevos retos en una sociedad del conocimiento que al trabajador le generan nuevas exigencias. Procesos como el aprendizaje, la inteligencia y el conocimiento se redimensionan, ya que el trabajador de esta sociedad cuenta con la información y el conocimiento, como la materia prima más importante para llevar a cabo su labor. De esta forma, a la Psicología organizacional se le demandan nuevas estrategias

que buscan, entre otras cosas, potenciar y favorecer el desarrollo del talento humano y el aprendizaje organizacional.

La entrada de la globalización de manera masiva al mundo de las organizaciones, ha posicionado la competitividad y la innovación como elementos centrales para el mundo del trabajo contemporáneo, por lo cual, las relaciones entre organización y trabajador son cada vez más centrales para garantizar no sólo la supervivencia sino el posicionamiento de la organización en el mercado. Los procesos comunicativos, la formación de competencias, el desplazamiento de los modelos burocráticos y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación son retos que también le interesan al psicólogo que desee intervenir en las organizaciones.

Finalmente, la entrada de lo que algunos denominan la “pos-modernidad” o la crisis de la modernidad, ha llevado a que la psicología como disciplina establezca preguntas de frontera con otras ciencias sociales y humanas. Cada vez es más la necesidad de comprender el contexto, los procesos económicos, los procesos socio-políticos, las nuevas tendencias de la gestión para dar cuenta de las relaciones humanas al interior de las organizaciones. La psicología se ve obligada a establecer conversaciones con otras disciplinas que a la luz de la especialización del proyecto moderno, resultaban poco útiles.

Frente a estos retos, resulta necesaria la pregunta sobre cuál es la formación que reciben los psicólogos en los procesos del pregrado en Colombia para enfrentar estos escenarios y proponer estrategias de intervención que sean pertinentes. Por tanto, este capítulo pretende dar a conocer algunas de las experiencias en la formación de psicólogos de las universidades que pertenecen a Ascofapsi y que se muestran como oportunidades para la reflexión sobre el quehacer de la profesión.

El texto propuesto por Eduardo Botero y Ana María Mejía de la Universidad de Manizales, comparte la experiencia de la formación de los estudiantes en práctica, rescatando tanto las voces empresariales, institucionales y de los estudiantes frente a las expectativas propuestas y lo que es posible de hacer cuando se encuentran inmersos en el mundo organizacional. Se plantea la necesidad de un trabajo que rescate la integralidad y que tome en cuenta la interdisciplinariedad con el fin de potenciar tanto al psicólogo como a la organización.

Desde perspectivas alternas de comprensión de la Psicología organizacional, Luz Mery Carvajal y Claudia García exponen con claridad el contexto del trabajo contemporáneo y cómo la psicología ha llegado a instalarse allí como un dispositivo reflexionado sobre el carácter “interventor” de la psicología, para dar respuesta a las demandas contemporáneas. El texto apuesta por reconocer en el proceso formativo con los estudiantes de Psicología organizacional, escenarios alternativos.

En esta misma línea se inscribe el trabajo que presentan Olga Huertas y Johanna Burbano quienes rescatan algunos elementos para pensar una Psicología organizacional con enfoque crítico. Allí las autoras discuten los posibles desplazamientos en la construcción del conocimiento que puede permitir también la mirada sobre el trabajo que adelanta la disciplina psicológica en las organizaciones.

Finalmente, de manera diferencial, el trabajo de Irma Gómez, Giovanni González y Martín Quevedo propone la revisión de algunos modelos para la formulación de necesidades en el escenario organizacional; se destaca en esta lectura, tanto los

alcances como las limitaciones de éstos y los retos y posibilidades que el trabajo con modelos plantea para la formación de estudiantes.

Olga Lucía Huertas Hernández

Johanna Burbano Valente

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Irma Yaneth Gómez

Correo electrónico: gomeziy@yahoo.es

Candidato a magíster en Psicología con énfasis en Psicología de las Organizaciones y el Trabajo de la Universidad Católica de Colombia, especialista en Gerencia de Recursos Humanos, psicóloga de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, técnico profesional en Administración de Empresas de INPAHU y líder en *Coach* certificada por Inilid Colombia. Amplia experiencia en el desarrollo e implementación de procesos del área de Gestión del Talento Humano dentro de sistemas de calidad acordes con las normas ISO 9000-2000. Experiencia en el área de Psicología organizacional y del trabajo, docencia universitaria, consultoría organizacional e investigación. Ha participado como organizadora de eventos de psicología a nivel nacional e iberoamericano. Actualmente se desempeña como coordinadora del Área de Psicología organizacional y dirige el Grupo de Investigación en Psicología organizacional y del trabajo de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Álvaro Giovanni Rodríguez

Correo electrónico: giovannigonza@yahoo.com

Psicólogo organizacional de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, especialista en Medición y Evaluación en Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Iberoamericana, aspirante a magíster en Psicología en la línea Organizacional y del Trabajo de la Universidad Católica de Colombia, docente universitario, investigador y consultor organizacional de diferentes empresas del sector productivo y de servicios.

Martín Quevedo Bermúdez

Correo electrónico: soedecolombia@yahoo.es

Psicólogo egresado de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Se ha desempeñado como: docente universitario, investigador, coordinador de postgrados, coordinador centro de investigaciones, supervisor de prácticas profesionales del área organizacional, director Departamento de Recursos Humanos, especialista en Medición y Evaluación, especialista en docencia universitaria, candidato a maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, diplomado en enseñanza de la Ciencia, diplomado en Nuevos Paradigmas de la Investigación Cualitativa, diplomado en Gestión Universitaria.

Capítulo 24

Modelos de formulación de problemáticas en contextos organizacionales

Una base fundamental para la formación de estudiantes universitarios

Irma Yaneth Gómez

Álvaro Giovanni Rodríguez

Martín Quevedo Bermúdez

Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia

Introducción

En Colombia, la formación de los psicólogos organizacionales ha estado orientada hacia la administración de recursos humanos y el diseño e implementación de los procesos administrativos relacionados con esta área, más que a la evaluación de los determinantes del comportamiento en el trabajo, lo que ha traído como consecuencia la ausencia del desarrollo de modelos de diagnóstico y formulación que permitan una aproximación coherente e integrada al comportamiento de trabajo en las empresas.

Es por lo anterior que en este capítulo se presenta una revisión de algunos modelos de diagnóstico y formulación que le permitirán al lector realizar análisis en contextos organizacionales de forma coherente e integrada.

Se muestran de manera preliminar las definiciones de lo que es un Modelo y lo que es Formular en contextos organizacionales, se presentan las reglas básicas para un proceso de formulación. Luego, se hace una descripción de los modelos de diagnóstico seleccionados, en la cual se incluyen los aspectos más relevantes de cada uno de los modelos y las figuras que los simbolizan, para finalmente presentar las conclusiones alrededor de esta temática.

Para el siglo XXI las modernas empresas públicas y privadas requieren de los psicólogos para mantener y mejorar sus procesos productivos, lo cual a su vez, obliga al psicólogo del nuevo milenio a capacitarse y así analizar científicamente el comportamiento organizacional. Hoy, la Psicología organizacional reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que los determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se deben considerar desde el punto de vista de todo un sistema social. El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas, biológicas y sociales, han planteado formas diferentes de ver los problemas de orden psicológico. Los grandes y rápidos cambios que ha sufrido la tecnología y la sociedad durante las últimas décadas, han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarla (Pérez, García, Hernández, Montoya, Cabral, Rodríguez, Valasco, Guzman, Vega y Luna).

Tal y como lo plantean Pérez, García, Hernández, Montoya, Cabral, Rodríguez, Valasco, Guzman, Vega y Luna (2004), la interdependencia entre el factor humano y la tecnología obliga a reformular los planteamientos hechos hasta ahora, buscando formas de explicación de dicha interrelación o dependencia, de tal forma que sean estas propuestas una manera de entender lo que el factor humano puede lograr con el uso de los nuevos desarrollos tecnológicos, o lo que la tecnología produce en el desarrollo humano.

La psicología industrial (actualmente conocida como organizacional), desde sus inicios a principios del siglo XX y hasta el día de hoy, ha sufrido grandes cambios, aumentando cada vez más su campo de acción y de aplicación, convirtiéndose en una rama de la psicología general, por lo que su enseñanza en los campus universitarios debe sistematizarse con el fin de desarrollar habilidades y estrategias que permitan la inserción de los psicólogos en el campo de trabajo con amplias perspectivas de desarrollo profesional. El campo de estudio de la Psicología organizacional debe incorporar los principios teóricos y metodológicos derivados

de planteamientos que permitan al egresado analizar críticamente los diferentes escenarios organizacionales y realizar las adecuaciones y transformaciones de acuerdo con su formación y necesidades concretas de la organización (Pérez, García, Hernández, Montoya, Cabral, Rodríguez, Valasco, Guzman, Vega y Luna, 2004).

Para analizar las problemáticas derivadas de las dinámicas de las organizaciones, es importante llevar a cabo un proceso secuencial que esté fundamentado teórica y empíricamente, y que además mantenga una estructura sistemática a manera de una metodología, para abordar y explicar los fenómenos que surgen a partir de estas dinámicas; por ello, es necesario hacer uso de un modelo, el cual es definido como una representación que nos ayuda a entender más clara y rápidamente lo que estamos observando dentro de la organización (Falleta, 2005).

Burke, citado por Falleta (2005) afirma que los modelos organizacionales son utilizados como: a) Modelos que ayudan a aumentar o a entender la conducta organizacional, b) modelos que ayudan a categorizar los datos acerca de la organización, c) modelos que ayudan a interpretar los datos acerca de una organización y d) modelos que proporcionan un campo común de lenguaje manejado en la organización.

De acuerdo con lo anterior, en este capítulo se presentan algunos modelos de formulación que pueden ayudar a entender y analizar la conducta organizacional de una forma molar. Estos modelos incluyen las etapas de evaluación, diagnóstico, intervención y seguimiento, las cuales en muchas ocasiones son trabajadas de manera independiente por quienes se desempeñan en este campo.

Al respecto, Sandoval y Cortés (2004) sugieren que los procesos de formulación organizacional incluyen una serie de pasos secuenciales a través de los cuales el psicólogo organizacional redefine el problema original que le fue planteado, de acuerdo con los hallazgos provenientes del análisis del contexto organizacional y de la identificación de variables contextuales asociadas al problema en cuestión. Derivado de lo anterior, es posible formular una serie de hipótesis respecto de las relaciones existentes entre las variables en diferentes niveles, de manera que el proceso de evaluación e intervención formal cobra sentido a través de la comprobación de dichas hipótesis.

Igualmente, los autores consideran que se deben tener en cuenta cuatro reglas básicas para un proceso de formulación de problemáticas en contextos organizacionales:

Primera regla: es imposible separar los supuestos teóricos del analista organizacional del proceso de formulación. Cada hipótesis representa a la vez una formulación derivada de enfoques teóricos y una interpretación particular de los datos obtenidos en la fase exploratoria. Por tanto, no hay algo que se pueda denominar “datos puros” ó “hipótesis ingenuas” del comportamiento organizacional. Como consecuencia existen tantos modelos de formulación como enfoques teóricos estrictos en psicología.

Segunda regla: la coherencia teórica no es suficiente para demostrar la validez de un modelo. De tal manera, que la única forma en que un modelo puede demostrar su potencia predictiva es a través del éxito en la modificación de los indicadores de las problemáticas organizacionales y el mantenimiento de los efectos a través del tiempo. Por tanto, cualquier modelo que sea clasificado como de “formulación” tiene que asegurar la acción efectiva a partir de las relaciones que plantea entre las variables.

Tercera regla: existe un principio de “parsimonia” cuando se elige el modelo de formulación a seguir después de la fase exploratoria, esto es, ningún modelo permite total certidumbre en sus efectos, ni cubre todas y cada una de las variables implicadas en la problemática, pero capacita al psicólogo para jerarquizar las relaciones más importantes e intervenir sobre aquellas que posean un espectro más amplio de efectividad. Así, el modelo de formulación debe permitir al psicólogo construir tales jerarquías y a partir de las hipótesis generar intervenciones más confiables.

Cuarta regla: el proceso de formulación debe ser coherente con el plan de intervención diseñado por el psicólogo. Por esta razón, también la intervención derivada posee una carga teórica innegable. Si bien se pueden emplear técnicas de intervención y evaluación pertenecientes a otros enfoques teóricos, la interpretación de los datos y el uso que se hace de las técnicas debe ser coherente con el enfoque teórico del analista del comportamiento organizacional (Sandoval y Cortés, 2004).

Modelos de diagnóstico organizacional

Desde la perspectiva anterior, presentaremos en este capítulo, a partir de un marco general, algunos modelos de formulación organizacional. Inicialmente, mencionaremos algunos modelos diagnósticos sugeridos por Fallea (2005), para luego presentar cuatro modelos de formulación propiamente dichos.

Análisis del campo de fuerza (1951)

Modelo propuesto por kart Lewin en 1951, fue diseñado para analizar y gerenciar los problemas organizacionales y es relativamente simple de entender. En éste, se identifican las fuerzas que dirigen y las fuerzas que restringen. Las fuerzas que dirigen, tienen relación con factores externos y las que restringen con factores internos de la organización (limitaciones en recursos, por ejemplo). La propuesta de Lewin depende de los cambios que hay en dicha organización y su objetivo es buscar el equilibrio entre las dos fuerzas. Plantea, que estos cambios se dan simultáneamente dentro de la organización dinámica.

Análisis del Campo de fuerza

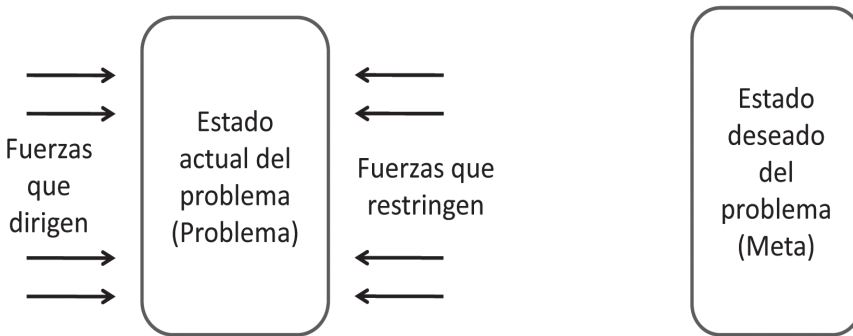


Figura 1. Modelo Análisis del campo de fuerza de kart Lewin

El análisis de sistema Likert (1967)

Las dimensiones organizacionales de Likert se dirigen a un marco laboral que incluye: motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, metas, control y desempeño. Likert no usa una ilustración para mostrar su modelo, sino que describe cuatro tipos diferentes de sistemas de gerencia en la organización, que considera dimensiones organizacionales: sistema 1 (explotativo – autoritario); sistema 2 (Benevolente – autoritario); sistema 3 (consultativo) y sistema 4 (grupo participativo).

Para determinar el sistema de gerenciamiento que opera en algunas organizaciones, Likert desarrolló un instrumento de 43 ítems relacionados con las siete dimensiones organizacionales mencionadas anteriormente. El propósito del instrumento era medir la percepción que los empleados, gerentes, supervisores, tenían de las siete dimensiones organizacionales eva-

luadas (motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, metas, control y desempeño). Los niveles propuestos en la escala fueron: fuertemente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo, los cuales no fueron estandarizados por Likert.

La terminología y el sistema ideado por Likert, ha sido adaptado o cambiado por otros investigadores (Nelson y Bruns, 1984; Baker; 1996 citados por Falleta, 2005) ajustando y fortaleciendo la propuesta ya realizada.

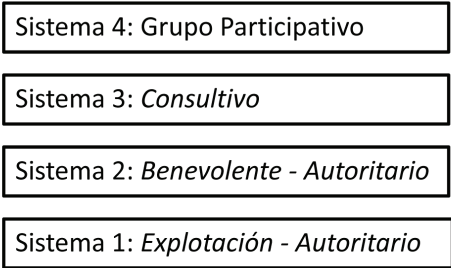


Figura 2. Modelo de análisis de sistemas de Likert (1967)

El modelo de Leavitt (1965)

En este modelo se especifican algunas variables particulares dentro de la organización. Estas variables son: la estructura, la tecnología, las tareas y las variables humanas (personas o actores). La estructura hace referencia a los sistemas de autoridad, sistemas de comunicación y flujo de trabajo dentro de la organización. Las variables tecnológicas incluyen todo el equipo y maquinaria requerido para desarrollar las variables de tarea. Las variables de tareas incluyen todas las tareas y sub-tareas involucradas en el proceso de producción o servicios. Finalmente, las variables humanas hacen referencia a quien cumple con las tareas asociadas a las metas de la organización (por ejemplo, productos y servicios). El diamante relacionado con flechas en el modelo presentado en la Figura 3, resalta la interdependencia entre las cuatro variables mencionadas. Leavitt ha postulado que el cambio en una de las variables, afectará las demás.

Modelo de Leavitt

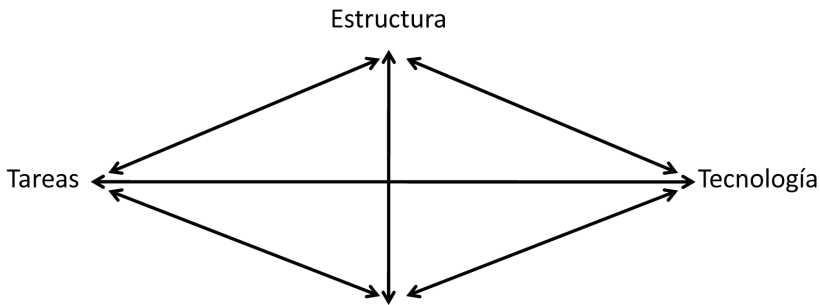


Figura 3. Modelo de Leavitt (1965)

La teoría de sistemas abiertos (1966)

La premisa de esta teoría es que las organizaciones son sistemas sociales que dependen del ambiente, del cual obtienen algunas entradas (*inputs*). La teoría de sistemas abiertos permite la repetición de los ciclos de *inputs*, transformación, *outputs* y retroalimentación de los *inputs* dentro de la organización. La retroalimentación del sistema, conecta los *outputs* con la retroalimentación de los *inputs*.

Específicamente, la teoría de sistemas abiertos sugiere dos líneas importantes de trabajo. Una derivada de la noción de sistemas, que sugiere que los problemas organizacionales pueden ser vistos en función del tipo de estructura en el cual ocurren. La segunda línea de trabajo se centra en la investigación de las dinámicas sociales en la interdependencia organización – ambiente (Katz y Kahn, 1996).

Lo que hemos observado en la práctica alrededor de este planteamiento, es que en general los modelos de formulación se basan en la premisa de sistemas abiertos, independiente de la postura epistemológica y fundamentación teórica desde la cual se han argumentado.

Teoría de Sistemas Abiertos

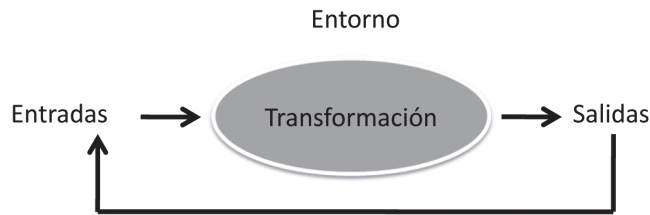


Figura 4. Teoría de sistemas abiertos (1966)

El modelo de las seis cajas de Weisbord (1976)

Weisbord propone seis categorías cerradas en su modelo de vida organizacional, éstas son: propósitos, estructura, relaciones, liderazgo, recompensas y mecanismos útiles. Los propósitos de una organización son la misión y metas organizacionales. La estructura corresponde a la forma en la cual la empresa es organizada (por funciones, por trabajo especializado, por producto, por proyecto, etc.). Las relaciones hacen referencia a la manera como las personas y las unidades (departamentos, áreas funcionales) interactúan entre sí. Las recompensas son estímulos intrínsecos y extrínsecos para las personas que están asociadas con su trabajo. La caja de liderazgo hace referencia a las típicas tareas de liderazgo, incluyendo el balance de ésta con las otras cajas. Finalmente, los mecanismos útiles en los que se identifican elementos como la planeación, el control, los presupuestos y los sistemas de información que sirven para el cumplimiento de las metas organizacionales. El ambiente externo también es descrito en el Modelo de Weisbord, aunque él no lo muestra en una caja. El autor del modelo identifica los *inputs*, el dinero, las personas, las ideas y la maquinaria, los cuales son usados para cumplir con la misión de la organización. Los *outputs* son los productos o servicios.

Hay dos premisas que el autor no contempla para poder entender su modelo que son: los sistemas formales vs. los sistemas informales. Los formales son todas aquellas políticas y procedimientos que se exige se realicen en la organización, mientras que los sistemas informales son las conductas que ocurren realmente.

Conceptualización del Modelo de las seis cajas de Weisbord



Tomado de Falletta, S., (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review and synthesis. Leadersphere, Inc. Pág. 10.
Adaptado por: Gómez, I., González, G., Quevedo, M. (2009). Traducción libre.

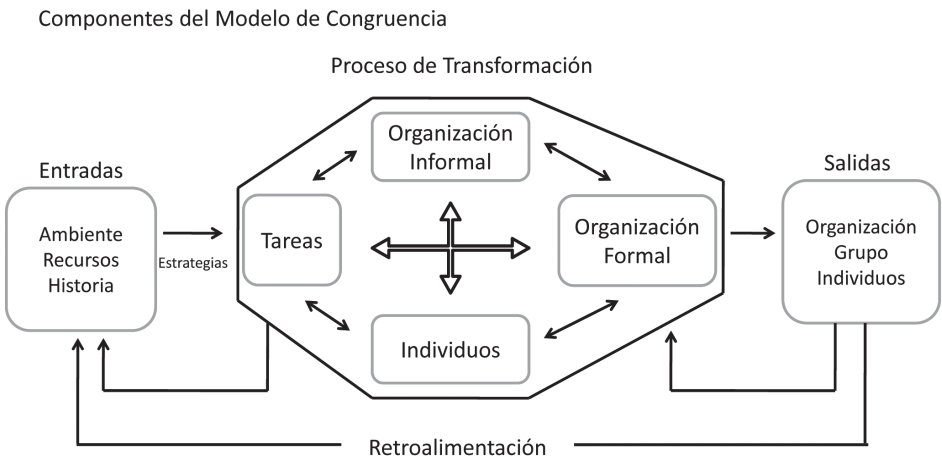
Figura 5. Modelo de las seis cajas de Weisbord (1976)

El modelo de congruencia para el análisis organizacional (Nadler-Tushman, 1977)

El modelo está basado en algunos supuestos, los cuales son comunes en los modelos de diagnóstico organizacional como: que las organizaciones son sistemas sociales inmersos dentro de un ambiente más grande; que las organizaciones son entidades dinámicas; que la conducta organizacional ocurre en el nivel del individuo, del grupo y del sistema organizacional y que las interacciones, se dan entre el individuo, el grupo y los niveles del sistema de conducta organizacional.

Los autores hacen explícitas las conceptualizaciones de cada uno de los factores. Por ejemplo, describen los recursos disponibles en la organización como recursos humanos, la tecnología, el capital y otros recursos menos tangibles. Además describen de manera detallada las entradas (ambiente, recursos, historia y estrategia), el sistema de componentes (arreglos en la organización formal) y organización informal y los *outputs* (conducta individual y afecto, grupo y conducta intergrupala y sistema de funciones).

Nadler y Tushman (citado por Falletta, 2005) describen el concepto de congruencia en su modelo, como el grado en el cual las necesidades, demandas, metas, objetivos y estructura de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y estructura con otro componente, por ejemplo, una tarea exige un nivel de la habilidad y conocimiento específico además de la disponibilidad de los individuos para realizar la tarea. Éstos poseen niveles que varían de habilidad y de conocimiento. Nadler y Tushman (1977) explican que en la medida en que la habilidad y el conocimiento se asocian más fuertemente con la tarea y el individuo, el funcionamiento será más eficaz.



Tomado de Falletta, S., (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review and synthesis. Leadersphere, Inc. Pág. 12.

Figura 6. Modelo de congruencia para el análisis organizacional (1977)

El marco de las 7S de McKinsey (1981 – 1982)

El marco de las 7S de Mckinsey incluye siete variables a saber: valores compartidos, estrategia, estructura, sistema, staff, destreza y estilo personal. La forma del modelo ilustra la interdependencia de las variables.

Los autores describen los valores compartidos como las guías que son profundamente creíbles y le dan a la entidad una única fuerza particular e identidad; la estrategia como el plan o curso de acción en la asignación de recursos para alcanzar las metas en el tiempo estipulado; la estructura como el diseño de una organización, lo cual permite a la entidad funcionar como un todo; el sistema corresponde a los procesos y procedimientos seguidos por la organización.

El Staff se define en términos de las categorías de personal de la organización; la destreza se refiere a las capacidades del personal de la organización y el estilo es la vía en la cual los gerentes se comportan para alcanzar las metas de la organización. El ambiente externo no es mencionado en este modelo.

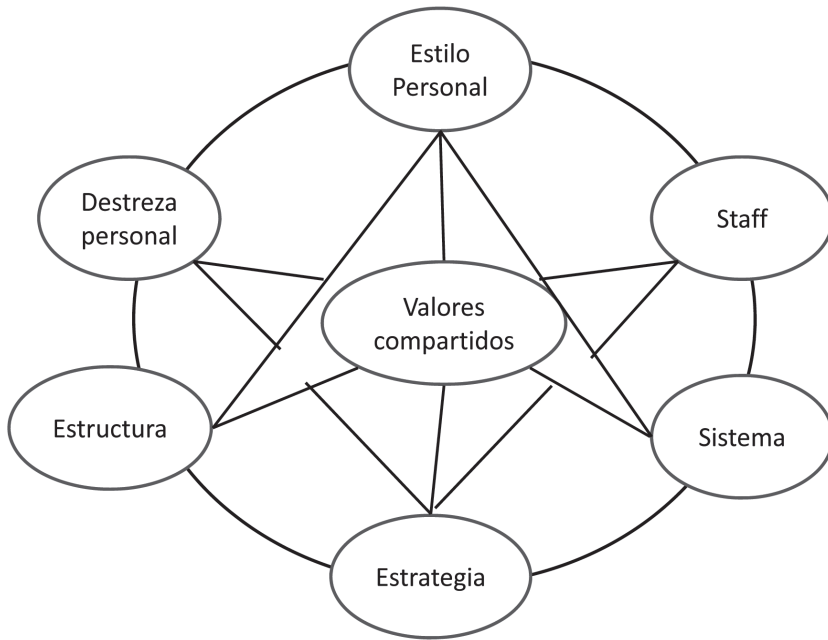
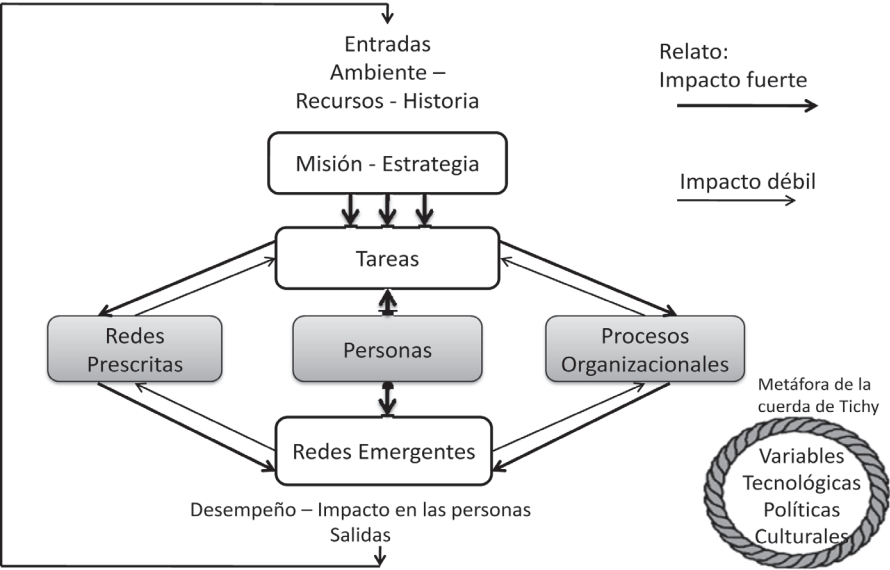


Figura 7. Modelo de las 7S de McKinsey (1981 – 1982)

El marco cultural, político y técnico de Tichy (1983)

Para Tichy (citado por Falleta, 2005) el ambiente y la historia son las dos grandes categorías de entrada, en las que se identifican variables claves para el proceso de gerenciamiento de cambio. Estas variables clave son: misión, las tareas, las redes prescritas, las personas, los procesos y las redes emergentes. El autor propone la interacción de las variables tecnológicas, políticas y culturales. Cada uno de los componentes del modelo sugiere algunos interrogantes para direccionar la dinámica de las tres variables (tecnología, política y cultura).



Tomado de Falletta, S., (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review and synthesis. Leadersphere, Inc. Pág. 16.
Adaptado por: Gómez, I., González, G., Quevedo, M. (2009). Traducción libre.

Figura 8. Modelo del marco cultural, político y técnico de Tichy (1983)

Programación de alto desempeño de Nelson y Burns, (1984)

Las variables propuestas por Nelson y Burns en su modelo, incluyen el tiempo, el modo de cambio, la gerencia, la estructura, perspectiva, motivación, desarrollo, comunicación y liderazgo. El modelo propone cuatro niveles diferentes de desempeño organizacional asociados a once variables organizacionales: nivel reactivo, nivel sensible, nivel proactivo y nivel de alto rendimiento; estos niveles están asociados con variables como empoderamiento, propósitos, *coaching* y cumplimiento de las conductas de liderazgo, entre otros.

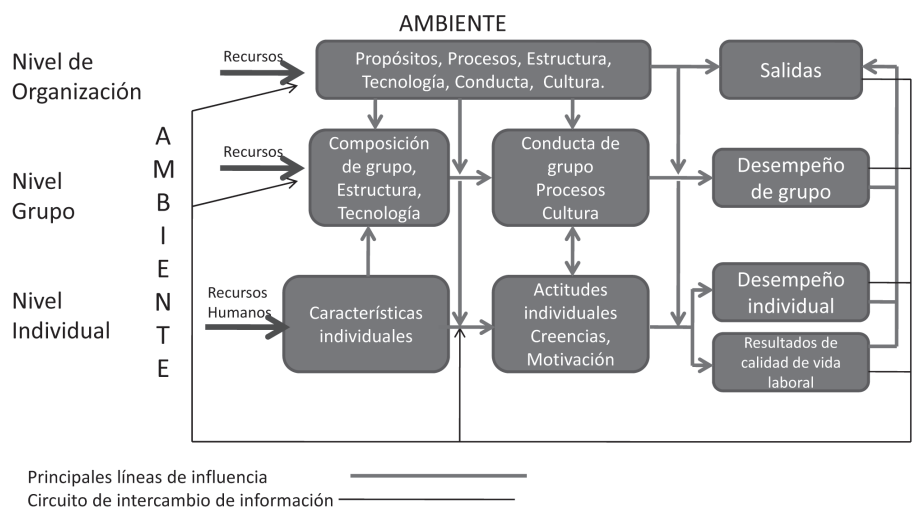
La Organización de Alto Rendimiento – Nivel 4	Los directivos de la organización de alto rendimiento están totalmente comprometidos con la capacitación de los miembros de la organización. Hay un énfasis común en la excelencia organizacional. La comunicación, en toda la organización, es relativamente sin restricciones. La organización está en constante estado de evolución guiada por una visión común. Los miembros de la organización aprecian altamente su identidad con la misma** y las oportunidades para la auto actualización son sustanciales.
La Organización Proactiva – Nivel 3	La organización proactiva se enfoca en el futuro. Los directivos han empezado a enfocarse en desarrollar el propósito de la organización. Los miembros se orientan hacia la calidad de su contribución para el éxito organizacional. La organización se involucra activamente en la planeación y desarrollo de estrategias.
La Organización Receptiva – Nivel 2	La organización Receptiva, una vez alcanzada alguna claridad respecto a propósitos y metas, es mas funcional. La organización tiene cierta capacidad para adaptarse a los cambios de las circunstancias ambientales. Los directivos activamente entrenan miembros en la dirección de metas organizacionales, y alguna cohesión se ha desarrollado entre equipos de trabajo.
La Organización Reactiva – Nivel 1	La organización reactiva necesita una renovación. La organización carece de enfoque compartido y las directivas están preocupadas en la asignación de la culpa por los pobres resultados. Los miembros gastan una desproporcionada cantidad de tiempo evitando consecuencias aversivas, y los directivos pasan gran parte de su tiempo en la aplicación de políticas que a menudo carecen de importancia para cualquier propósito común.

Tomado de Falletta, S., (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review and synthesis. Leadersphere, Inc. Pág. 19.
Adaptado por: Gamboa, C., Gómez, I., González, G., Quevedo, M. (2009). Traducción libre.

Figura 9. Modelo de Programación de alto desempeño (1984)

Diagnóstico de conducta individual y grupal de Harrison (1987)

El Modelo desarrollado por Harrison plantea como entradas del sistema los recursos tanto físicos como tecnológicos y los recursos humanos; como proceso: el nivel de grupo y el nivel individual; como salidas: el desempeño del grupo y el individual. El planteamiento se hace a partir de la teoría de sistemas abiertos.



Tomado de Falletta, S., (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review and synthesis. Leadersphere, Inc. Pág. 20.
Adaptado por: Gómez, I., González, G., Quevedo, M. (2009). Traducción libre.

Figura 10. Diagnóstico de conducta individual y grupal de Harrison (1987)

De acuerdo con Falleta (2005) los modelos presentados hasta aquí son basados en la experiencia y práctica de los autores citados. Para entender la práctica organizacional, es vital conceptualizar los modelos y validarlos, dado que sin la validación a través de investigaciones no se asegura la confiabilidad de los mismos para guiar el trabajo organizacional. Por eso, es esencial considerar tanto la disponibilidad de investigaciones que permiten validar el modelo diagnóstico, como el uso que se ha dado en la práctica del modelo.

Modelos de formulación organizacional

A continuación presentaremos cuatro modelos de formulación que proporcionan una visión mucho más amplia para el abordaje de fenómenos o comportamientos en el ámbito organizacional y que no sólo son propuestos desde la práctica o uso que los autores han hecho de ellos, sino que cuentan con investigaciones que les permiten su validación:

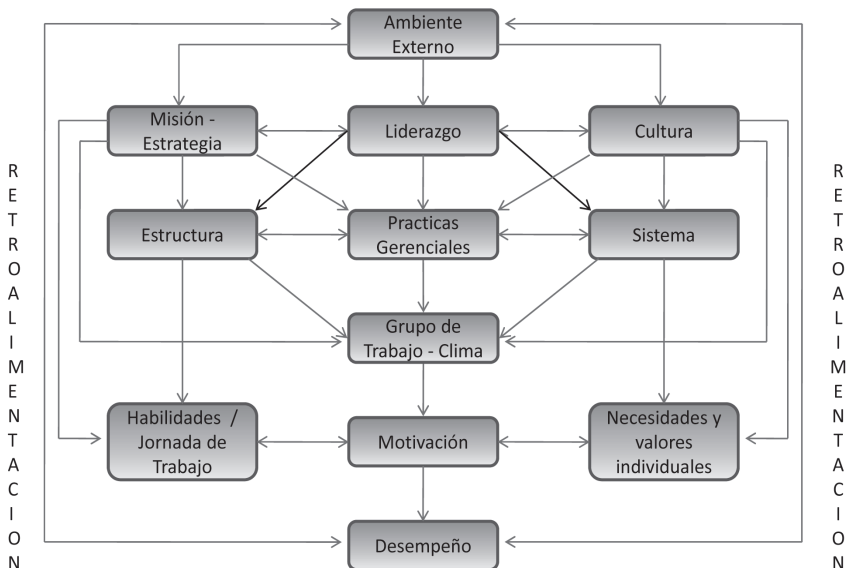
El modelo de Burke-Litwin (1992) de desempeño y cambio organizacional

Este modelo incluye 12 constructos teóricos o variables organizacionales y distingue entre cultura y clima en la organización. Definen el clima como las percepciones individuales de la

forma en que su unidad de trabajo es gerencial, y la forma en que ellos y sus colegas trabajan. En tanto que la cultura es definida como el grupo de valores, normas y opiniones que son la razón de ser del sistema social en el sitio de trabajo.

Igualmente, hacen una distinción entre las dinámicas transformacionales y las transaccionales que están apoyadas en la teoría de liderazgo y específicamente en la diferencia entre líder y gerente. En el modelo, el cambio transformacional está asociado más con liderazgo, mientras que el cambio transaccional está asociado con gerenciamiento.

Adicionalmente, en el modelo se especifica la naturaleza y la dirección de la influencia de las variables organizacionales con base en modelos previos, estudios empíricos y en la práctica. Las doce variables organizacionales en el modelo son: el ambiente externo, la misión y estrategia, el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura, las prácticas de gerenciamiento, el sistema, el clima laboral, los requerimientos de tareas y destrezas individuales, la motivación, las necesidades y valores individuales y el desempeño individual y organizacional. El ambiente externo es considerado como las entradas al sistema y la variable de desempeño organizacional representa las salidas. La retroalimentación genera un lazo en la derecha y en la izquierda del modelo que va en ambas direcciones. Los autores conceptualizan cada una de las variables descritas.



Tomado de Falletta, S., (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review and synthesis. Leadersphere, Inc. Pág. 27.
Adaptado por: Gómez, I., González, G., Quevedo, M. (2009). Traducción libre.

Figura 11. Modelo de Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional

Modelo de identidad de las organizaciones

Este modelo es propuesto por Leonardo Schvarstein (1998) psicólogo e ingeniero industrial argentino que ofrece una perspectiva de las organizaciones como un fenómeno social. Bajo esta propuesta, las organizaciones se comportan como homeostatos que procesan las perturbaciones endógenas y exógenas de modo tal que mantienen ciertas características invariantes para lograr su identidad (Schvarstein, 1991). Cuando hablamos de *identidad* desde el planteamiento de Schvarstein, hablamos de todo aquello que constituye y permite diferenciar a la organización como singular de las demás. Esta identidad se materializa en la estructura, es decir, está representada en una forma específica que asume una organización en determinado momento. Esta estructura se define por los recursos que dispone la organización y el uso que de ellos se hace; por las relaciones entre sus integrantes y con el contexto por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. Estos elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres dominios: 1). las relaciones entre las personas, 2). los propósitos o todo aquello que orienta las acciones de las personas, ya sea a nivel individual o colectivo y 3). las capacidades existentes, que se refieren a los recursos de todo tipo que se emplean para el logro de los propósitos.

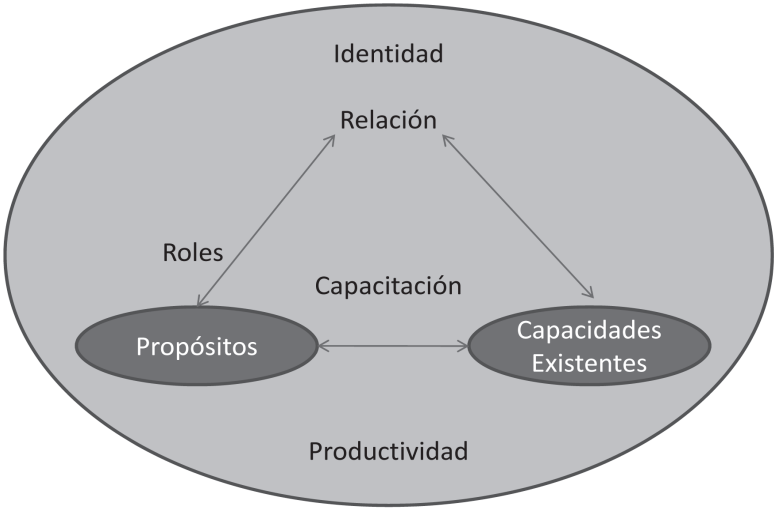
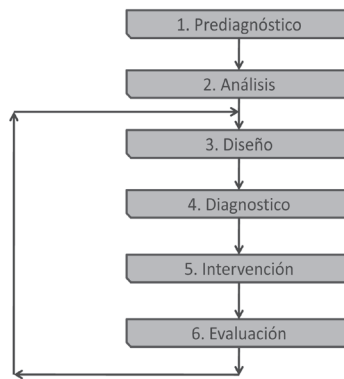


Figura 12. La organización y sus dominios (Leonardo Schvarstein)

Se han revisado los conceptos centrales del modelo, ahora es preciso profundizar su parte metodológica, propuesta formulada desde una perspectiva social para el análisis de las organizaciones. Leonardo Schvarstein (1991) propone seis fases para un proceso de diagnóstico

organizacional: la primera, denominada *prediagnóstico*, consiste en obtener datos a partir de técnicas de recolección de información que permiten identificar las necesidades de la organización. En la segunda fase, *análisis*, se recolecta información que permite identificar las relaciones entre el dominio al cual pertenecen las necesidades identificadas, y los otros dominios a inferir. Estas relaciones configuran el significante, a partir del cual se determina el campo de trabajo en una situación formulada. Una vez identificadas las relaciones entre las dimensiones se formulan los criterios de comparación a partir de la parametrización¹, y como resultado de esto se elabora el diseño, tercera fase en la que se determinan los criterios que servirán para evaluar la eficacia de la intervención o la adaptación de los miembros de la organización a la dinámica de la misma. La cuarta fase corresponde al *diagnóstico*, en la que se reconocen las relaciones entre los dominios a partir de la comparación entre la situación actual y los parámetros, lo cual, permite la identificación de contradicciones/tensiones. La quinta fase, *intervención*, consiste en facilitar el cambio que surge a partir de la caracterización diagnóstica, proponiendo e implementando estrategias para equilibrar la dinámica del sistema y disminuir las tensiones. Finalmente, estaría la fase de *evaluación*, que es un proceso de valoración constante que permite valorar si la intervención contribuye a disminuir las tensiones existentes en la situación actual y si se ajusta al diseño formulado.



Tomado de Schvarstein, L. (1991) *Psicología Social de las organizaciones: Nuevos Aportes*. Buenos Aires: Paidós.
Adaptado por: Gómez, I., González, G., Quevedo, M. (2009).

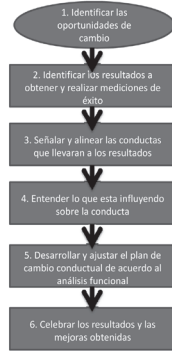
Figura 13. Modelo metodológico de Leonardo Schvarstein

¹ La parametrización consiste en la estructuración de la situación ideal en la cual se esperaría que la organización se encontrara, con el fin de compararla con la situación actual y así establecer los aspectos a tener en cuenta en la intervención.

Modelo CYBER

El modelo *Changing, Yesterday's Behavior for Enhanced Results* – CYBER, es un planteamiento metodológico desde el análisis conductual aplicado, hecho por Leslie W. Braksick (2000). A través de este modelo se pretende identificar aquellas situaciones o conductas que están afectando a la organización, con el fin de hacer un plan de cambio conductual que permita mejorar, específicamente, el rendimiento de los empleados. El modelo está compuesto por seis pasos, a saber: la *identificación de oportunidades de cambio*, en el que el analista del comportamiento identifica las conductas existentes en la organización en relación con el contexto el cual incluye aspectos como la estrategia corporativa y el mercado, entre otros. El segundo paso se da a partir del establecimiento de una línea de base, *identificar los productos, indicadores de rendimiento y mediciones pertinentes para cada indicador*, y así facilitar la comprobación de cualquier cambio en la organización o en la conducta de sus miembros. El paso a seguir se basa en *señalar y describir todas aquellas conductas que resultan en productos específicos y así determinar clases funcionales u operantes*. Una vez definidas las clases funcionales, el siguiente paso es *identificar las variables de las cuales cada clase es función*, es decir, que se realizan análisis funcionales para explicar las contingencias bajo las cuales opera cada clase. Esta es una etapa fundamental, pues a partir de la misma se desarrolla y ajusta el plan de cambio conductual de acuerdo con el análisis funcional realizado.

Una vez se han desarrollado los cuatro pasos anteriores, es posible establecer nuevas contingencias para clases concretas a partir del uso de la retroalimentación y acompañamiento, u otras estrategias de modificación conductual, lo que constituye el *plan de cambio conductual*. Como paso final, Braksick (2000) propone *celebrar los resultados y las mejoras obtenidas, refiriéndose a la generación de un espacio que les permita a todas las personas que participaron y aportaron al logro de la mejora de un indicador, recibir la retroalimentación necesaria de todo el proceso*.



Tomado de Braksick, L.W (2000) Great Execution Depends on Behavior. Unlock Behavior. Unleash Profits. New York. McGraw-Hill
Adaptado por: Gómez, I., González, G., Quevedo, M. (2009). Traducción libre.

Figura 14. Modelo CYBER de Leslie Braksick

Modelo OBM

El Modelo Organizational Behavior Management – OBM es un modelo de retroalimentación que se basa en la relación de contingencia establecida entre el comportamiento individual y el grupo. Para realizar la formulación se debe, inicialmente, identificar conductas blanco y observar las reglas, operaciones establecedoras, repertorios anteriores, condiciones físicas y técnicas, modelos a imitar y, especialmente, las ocasiones en las cuales se presentan tales conductas. Una vez observados estos aspectos, se identifican las consecuencias (situaciones/ eventos contextuales), que en general se pueden clasificar en reforzantes, aversivos, extintivos y no contingentes (Sandoval, López, Forero y Quiñones, 1998).

A nivel metodológico, en el OBM se plantean una serie de etapas para formular casos, así:

a) Problema: se refiere a identificar cualquier situación que afecta los indicadores relevantes para la empresa. Estos indicadores se establecen a partir de objetivos y permiten determinar si se está cumpliendo con las metas planeadas.

b) Contexto organizacional: comprende la delimitación de factores generales a nivel del sector productivo y los relacionados al interior de la organización que influyen directamente sobre el problema. Su análisis permite identificar las causas del problema y planear su intervención. Este análisis debe hacerse en tres niveles: en el *nivel organizacional* se enfatiza la relación entre el mercado y la estructura de la organización y se analiza el impacto que tiene tal estructura sobre el problema específico identificado; en el *nivel de procesos* se determina hasta qué punto los procesos dentro de la organización contribuyen al establecimiento y

mantenimiento del problema en cuestión; en el *nivel de ejecución del empleado* se analiza el comportamiento de cada individuo como una variable dentro del proceso. La descripción de tareas y secuencias permite establecer si la ejecución grupal e individual contribuye al problema o si está orientada adecuadamente hacia el logro de objetivos.

c) **Recolección de información:** implica identificar y acceder a las fuentes primarias y secundarias disponibles para posteriormente analizar las situaciones de la organización, y por tanto, se requiere clasificar la información en términos de origen, tipo y calidad. Las técnicas utilizadas primordialmente para recolectar la información son los registros sistemáticos de observación directa (como fuente primaria) y cuestionarios, entrevistas, investigación documental, seguimiento de estándares de calidad, diagramas de flujo, entre otros (como fuente secundaria). Estos métodos de recolección de información únicamente permiten presentar los hechos a partir de los cuales será posible determinar un diagnóstico. Las estrategias de recolección de información deben adaptarse al tipo de comportamiento o proceso que se esté diagnosticando y a las condiciones particulares de la organización con el fin de darle un enfoque eficiente.

Los niveles de análisis del contexto organizacional (organización, procesos y ejecución del empleado), pueden ser medidos en términos de sus indicadores para su posterior análisis y modificación de manera objetiva. De la misma forma, deben medirse las condiciones ambientales que los determinan y aquellas que los mantienen.

d) **La etapa de análisis funcional:** se refiere a la definición de las relaciones entre situaciones que anteceden a un comportamiento y las consecuencias del mismo.

e) Para el establecimiento de los objetivos de intervención, normalmente se formulan a partir de la etapa de análisis funcional y generalmente corresponden a cambios deseables en los niveles de análisis organizacional, procesos y desempeño en relación con el modelo administrativo, los objetivos y el diseño de la organización.

f) **La selección de procedimientos de intervención** se da de manera correspondiente con la naturaleza del problema identificado y con los objetivos de intervención, sustentados además teóricamente dentro del conocimiento existente para una mayor consistencia. Adicionalmente se considera la temporalidad con que se requiere implementar el cambio. En esta etapa se debe elegir una acción que tenga efectos inmediatos, como acción de emergencia, a corto, mediano o largo plazo.

g) Para el establecimiento de criterios de efectividad del plan de intervención, se establecen los indicadores, a partir de los cuales se llevará a cabo la evaluación del plan de intervención sugerido.

h) La definición del plan de efectos y retroalimentación permite determinar cómo serán afectados los individuos claves dentro del procedimiento, establecer los sistemas de retroalimentación que serán utilizados por la administración y fijar los criterios de validación social del procedimiento.

i) La intervención comprende dos aspectos a fin de optimizar su efectividad: primero, el establecimiento de contingencias encaminadas al fortalecimiento de conductas cuyas consecuencias correspondan al cambio planeado y el establecimiento de contingencias encaminadas al debilitamiento de aquellas conductas que resultan en consecuencias no favorables para el logro de los objetivos de la organización, y segundo, el soporte, que incluye diferentes estrategias diseñadas para mantener y generalizar los cambios organizacionales. Estas estrategias deben articularse con la administración del desempeño a partir del mejoramiento continuo, la ingeniería de procesos y la adaptabilidad del sistema organizacional.

j) Finalmente, el modelo OBM plantea en su parte metodológica la fase de seguimiento que permite una comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados en la fase de intervención, a fin de determinar los beneficios y realizar las modificaciones necesarias para optimizar el procedimiento utilizado (Cortés y col., 1992).

Modelo de formulación en Psicología organizacional

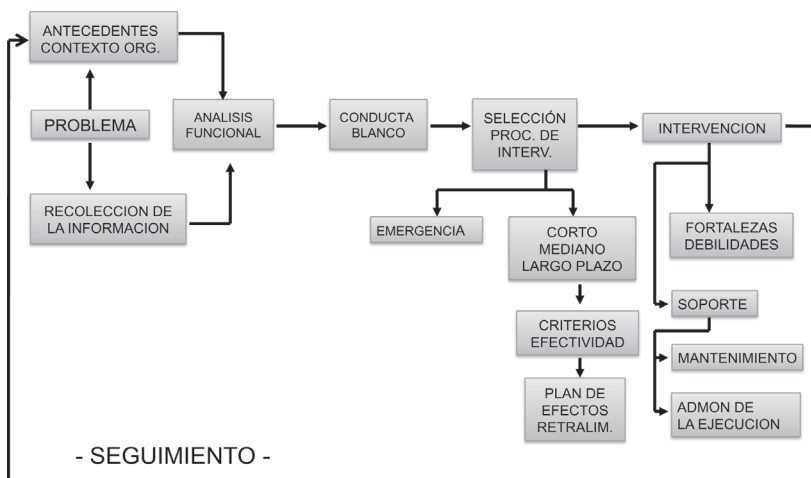


Figura 15. Modelo de Formulación Organizacional - OBM

Los cambios de paradigmas administrativos producto de la planeación estratégica han ocasionado un cambio de enfoque en el análisis de las problemáticas organizacionales. De esta manera, la planeación se dirige primariamente al consumidor y posteriormente a la organización. Todos los procesos se centran en el conocimiento y satisfacción del cliente (externo/interno). Esta visión en ocasiones no es muy compatible con los enfoques estructurales de la administración, por esto los modelos desarrollados en la actualidad, y que seguramente serán el futuro de las organizaciones, se concentran en direccionar todos los esfuerzos administrativos hacia el logro de objetivos de calidad y servicio al cliente. Más recientemente, los enfoques conductuales han realizado importantes aportes en el campo de la administración a partir de la fusión entre el OBM y el análisis de procesos organizacionales, como se mostró anteriormente (Sandoval, 2004).

Ahora bien, para que los modelos hasta aquí presentados tengan viabilidad, es necesario que estén dadas algunas condiciones:

1. Que sea del interior de la organización de donde surja el interés por mejorar
2. Que quien(es) tiene(n) el poder de decisión en la organización, apoyen la implementación de los cambios propuestos
3. Que los cambios propuestos sean posibles, dados los recursos de la organización.

La revisión de los modelos de diagnóstico y formulación que se presenta en este capítulo es general y no proporciona elementos empíricos que lleven a considerar la aplicación de uno u otro en situaciones específicas, en tal sentido, conviene profundizar tanto en el trasfondo epistemológico que sustenta cada modelo, como en la efectividad que ha tenido, al momento de decidir su uso.

Sin embargo, se espera que esta presentación no sólo amplíe el panorama que actualmente se tiene sobre los modelos de formulación en contextos organizacionales, sino que sirva para el reconocimiento de la importancia de su uso en el abordaje de los distintos problemas que enfrentan las organizaciones. Más aún, se espera que la presente revisión rompa con la tradición actual de formar a los psicólogos organizacionales para el diseño e implementación de procesos administrativos del área de recursos humanos y se dé un gran paso hacia la formación a partir del análisis y evaluación de problemáticas organizacionales con modelos de formulación debidamente estandarizados y validados en nuestro contexto empresarial.

Frente a la poca difusión y uso que se hace de estos modelos en los contextos organizacionales por parte de los profesionales, es muy difícil que dicha validación y estandarización se

cumpla, al menos en tiempos cercanos, además porque ni siquiera la teoría es amplia y suficiente, lo que limita aún más las posibilidades. Es por eso que el acercamiento hecho desde la presentación teórica de este capítulo, busca no sólo presentar una revisión de modelos, sino generar un punto de reflexión hacia el uso y difusión de los mismos.

Conclusiones

Con la revisión de modelos hasta aquí presentada, no se pretende resumir lo que ya la teoría muestra, sino ofrecer algunas observaciones sobre la aplicación de estos modelos. Esto comprende abordar las inquietudes y reflexiones que han surgido de la experiencia en la utilización de algunos de ellos para el análisis de casos, partiendo siempre de los siguientes supuestos:

1. Un supuesto inicial es que la organización que se evalúa e interviene está interesada en utilizar los resultados para mejorarse a sí misma. Para hacer esto se requiere prestar atención en ¿quién es el propietario de los resultados de la evaluación organizacional?, ¿quién está creando las hipótesis para el cambio? y ¿quién tiene el poder de decisión?
2. También se considera el supuesto de que las intervenciones organizacionales pueden convertirse en hechos. Esto sucede cuando los miembros de la organización no evitan la orientación al cambio y la transparencia que implica una evaluación organizacional, sean cuál sean sus resultados.
3. El tercer supuesto se relaciona con la posibilidad de establecer proyectos debidamente estructurados que sirvan como el principal vehículo para apoyar el cambio de la organización, pues sin proyectos bien estructurados se pierde cualquier posibilidad de resultados óptimos en las intervenciones hechas desde los modelos.
4. Un cuarto supuesto tiene que ver con el establecimiento de fechas en las que se realizan las evaluaciones e intervenciones organizacionales. En particular se considera la necesidad de crear el vínculo existente entre la organización y su ciclo de vida, es decir, considerar no sólo el antecedente sino también el momento en el cual se encuentra la organización y su proyección a futuro, para que con base en esto se establezcan fechas de evaluación ajustadas a una realidad que puede ser cambiante en el tiempo, lo que haría que la información obtenida en dicha evaluación perdiera validez al momento de ser usada en un proceso de intervención organizacional.

5. El quinto supuesto tiene que ver con la no utilización de un único modelo como alternativa para la solución a todas las problemáticas. La inquietud surge por cuanto la familiarización que se llega a tener con un modelo lleva a pensar que es mucho más conveniente su uso que aquellos que no se han conocido o probado, desaprovechando el potencial que otras alternativas ofrecen, en este caso es importante señalar la necesidad de reconocer que los resultados obtenidos a partir de un sistema implementado, puede no ser el mismo que uno que ayuda a mejorar el desempeño organizacional en otro caso.
6. Por último, está la coherencia entre los modelos y su forma de diagnóstico, esta inquietud surge sobre la aplicación de técnicas existentes de diagnóstico que pueden necesitar diferentes tipos de evaluación. Muchas de estas formas tienen fronteras no bien definidas o estructuras no muy claras y, al momento de hacer uso de ellas en forma completa o en parte, alteran en gran medida el proceso en general aun cuando se elija el modelo más apropiado. Por tanto, debe considerarse que el híbrido de formas de evaluación, diagnóstico e intervención pueden hacer que el modelo pierda efectividad o entre en inconsistencia metodológica.

Además de las anteriores consideraciones, podemos concluir que los modelos presentados dan la posibilidad de entender el contexto organizacional, pues involucran un proceso secuencial que en la mayoría de los casos cuenta con un fundamento teórico y empírico, lo que le permite al investigador o evaluador tener elementos claros que orientan mejor su búsqueda y porque además mantienen una estructura sistemática a manera de una metodología, lo que también permite abordar y explicar los fenómenos que surgen a partir de estas dinámicas; por ello, es importante hacer uso de los modelos para lograr mayor rapidez y efectividad en la evaluación y entendimiento de los contextos organizacionales.

Siempre que sea propuesto un modelo es importante poner en evidencia la práctica investigativa o el resultante del uso de la experiencia de dicho modelo propuesto, puesto que son estas prácticas las que permiten no sólo la validación y consolidación del mismo, sino que así se asegura la confiabilidad de los resultados y la mayor credibilidad de estos mecanismos como estrategia que guía el procedimiento a seguir para llegar a conocer y entender los contextos organizacionales.

Referencias

- Braksick, L.W. (2000). *Great Excecution Depends on Behavior. Unlock Behavior, Unleash Profits*. NewYork. McGraw-Hill.
- Cortés y col., (2004). *Análisis del comportamiento organizacional*. Curso virtual de Análisis del Comportamiento estratégico en las organizaciones. FUKL. Bogotá.
- Falletta, S., (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review and synthesis*. Leadersphere, Inc.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1996). *The Social Psychology of Organizations*. NewYork: Wiley. 489.
- Pérez, García, Hernández, Montoya, Cabral, Rodríguez, et al. (2004, marzo 18). Subprograma Profesionalizante de Psicología organizacional. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Carrera de Psicología. México. Extraído el día 18 de mayo de 2000 de: http://psicologia.iztacala.unam.mx/cambio_curricular/subprogramas/psicologia_organizacional.htm.
- Sandoval & Cortes. (2004). *Diplomado en Análisis del Comportamiento Organizacional. En Módulo de Formulación Organizacional*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá.
- Sandoval, M. (2004). Administración del comportamiento organizacional. (Documento de trabajo). FUKL. Bogotá.
- Sandoval, M., López, W., Forero, D., & Quiñones, R. (1998). Propuesta reestructuración Área Psicología organizacional. FUKL. Bogotá.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

Luz Mery Carvajal Marín

Correo electrónico: lmcarvaj@javeriana.edu.co.

Comunicadora social-periodista, Universidad de Antioquia, Medellín. Magíster en Comunicación, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Docente e investigadora en el Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, Facultad de Psicología, profesora de la práctica por proyecto: Subjetividades laborales en la encrucijada del liberalismo. Investigadora principal de la investigación “Construcción del sujeto trabajador a partir de los discursos que circulan en las áreas de gestión humana”, aprobada por la Vicerrectoría Académica. Miembro del grupo de investigación “Estudios críticos de las organizaciones y el trabajo”, avalado por la Pontificia Universidad Javeriana y con Categoría C de Colciencias. Coordinadora de la Línea de Investigación Subjetividades Laborales.

Claudia María García Álvarez

Correo electrónico: clamagar@yahoo.es

Psicóloga. Maestría en Análisis y Comportamiento Organizacional, Lancaster University, Inglaterra. Especialización en Estudios Culturales, Universidad Javeriana. Actualmente trabaja como docente investigadora en el Programa de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, directora del Grupo de Investigación “Gestión y organizaciones desde corrientes emergentes” (GOCE). Con este grupo ha desarrollado varios proyectos de investigación en el sector de la salud. Trabajó en la Universidad Javeriana en la Práctica por Proyecto de Subjetividades Laborales y fue investigadora del proyecto “Construcción del sujeto trabajador a partir de los discursos que circulan en las áreas de gestión humana”. Ha trabajado en otras universidades como la Sabana y San Buenaventura. Publicaciones: *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*, (2006), *El hospital como empresa: nuevas prácticas nuevos trabajadores*, (2007), *Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial*, (2007).

Capítulo 25

Una reflexión acerca de la Psicología organizacional en búsqueda de otros escenarios

Luz Mery Carvajal Marín

Claudia María García Álvarez

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Como psicólogos, es hora de que también rompamos las fronteras. Las fronteras de las disciplinas, que nos impiden acercarnos a otros saberes y a otros discursos, y, junto con éstas, las fronteras que nos alejan de la posibilidad de hacer análisis y trabajar sobre las grandes problemáticas que aquejan a nuestras sociedades¹

Introducción

El texto que hoy les presentamos recoge algunas reflexiones que nos han surgido durante la realización de una investigación en la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad

1 Vargas, L. (2005). Organizaciones y derechos en el trabajo: algunas preguntas para la Psicología organizacional. *Cuadernos de Psicología. Lección Inaugural. Derechos Humanos y Psicología*, 1, (1) 91-100.

Javeriana, en la cual nos hemos preguntado por el rol de los psicólogos en las organizaciones y las implicaciones de las prácticas psicológicas en la construcción de las subjetividades laborales.

La psicología y los psicólogos² nos encontramos permanentemente involucrados en el mundo del trabajo, a tal punto que tanto psicólogos como trabajadores en general hemos llegado a enunciar de manera obvia y natural las actividades realizadas por las áreas de Gestión Humana y los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones, y que así su dirección esté en la cabeza de profesionales como ingenieros, abogados y administradores, dichas actividades están fundamentadas en gran parte en la disciplina psicológica, ya que lo que se busca es gestionar al “recurso humano” con base en técnicas y saberes basados en la naturaleza humana.

En este apartado haremos, en primer lugar, una descripción del tipo de trabajador que necesitan las sociedades contemporáneas: autónomo, individual, gerente de su propio puesto de trabajo, independiente en la realización de sus labores sin una supervisión constante, que alcanza las metas si se esfuerza lo suficiente, un trabajador básicamente libre.

Más adelante, hablaremos del papel del psicólogo organizacional, su rol, las prácticas que realiza y los problemas que ha tratado de solucionar, de cómo las aplicaciones de la Psicología organizacional, sustentadas en discursos “científicos”, contribuyen a la construcción de la subjetividad del trabajador, en correspondencia con el orden social establecido. Una mirada crítica admite la Psicología organizacional como una práctica ligada al contexto político y social, así, los profesionales se desempeñan en un contexto específico y están influenciados por las dinámicas de poder que allí se movilizan (Fox y Prilleltensky, 1997).

Para terminar, y con el fin de invitar a los psicólogos organizacionales a comprender el mundo laboral a partir de las lógicas locales, revisaremos ciertos estudios que se han adelantado en algunas organizaciones colombianas, que intentan aproximarse de manera interdisciplinaria a las particularidades del trabajo y de los trabajadores.

Trabajadoras y trabajadores. Psicólogas y psicólogos

Es decir, ya que yo no puedo elegir las practicantes que necesito para mi empresa. Bueno, entonces te pido el favor de tener en cuenta que en esta empresa hay unos criterios

2 En este capítulo, cuando nos referimos a los psicólogos y a los trabajadores, lo hacemos por convención escritural, ya que en el caso de esta investigación, la mayoría de participantes eran psicólogas y trabajadoras.

que son importantes en el momento de vincular a alguna persona a la organización, tu sabes... es por las características de la empresa. Esta es una empresa que le da autonomía y libertad a todo el mundo. Por eso nos gustan las jóvenes con mucha iniciativa, que sean activas, propositivas, creativas, alegres... con sentido del humor, eso es muy importante. Además... cómo te digo... en esta empresa es mejor que las practicantes sean pues delgadas, como talla 6 ó 8, que midan 1.65 m en adelante, ojalá y de pelo largo... que tengan la piel sana, bueno y que no sean... como... es decir, que tengan el estómago plano. También, nos interesan que estas profesionales sepan manejar Word, Excel, Power Point y Access, que no tengan problema para sacar una fotocopia, que puedan escribir una carta...³.

Este relato es un claro ejemplo de las condiciones exigidas por algunas de las organizaciones actuales cuando se necesita contratar trabajadoras o trabajadores, incluyendo a los psicólogos. Son los empleados del mundo contemporáneo: autónomos, responsables, comprometidos, flexibles, competentes, emprendedores, trabajadores capaces de enfrentar situaciones impredecibles propias del trabajo contemporáneo, lo que demanda iniciativa del trabajador, “iniciativa” que debe estar al servicio de los intereses de la empresa y que se diseña a partir de la coexistencia de prácticas de seducción y disciplina: seducción a través de discursos afectivos que enganchan al trabajador a la empresa —por ejemplo cuando a los empleados se les denomina colaboradores, en vez de subordinados o a los jefes se les nombra líderes— y disciplina a través de la amenaza frente a la posibilidad de quedar sin trabajo. Así se garantiza que por iniciativa propia los trabajadores asuman los comportamientos que las organizaciones requieren de ellos y esto es, por supuesto, garantía de que las competencias de los trabajadores estén alineadas con la organización (García y Carvajal, 2007).

Para Lazzarato, (2006) el trabajador debe enfrentarse a la incertidumbre y a los imprevistos propios del trabajo contemporáneo. Un trabajo basado en vínculos afectivos que genera escenarios impredecibles, en la medida en que no se puede anticipar la reacción del cliente frente a una situación particular. Por esta razón se exige un trabajador autónomo, responsable y sobre todo que tenga iniciativa para tomar decisiones exitosas. Lazzarato enfatiza además, que estas características se aplican, tanto en trabajadores en posiciones de dirección como en trabajadores menos cualificados.

3 Fragmento de una conversación telefónica sostenida con una psicóloga, gerente del Área de Gestión Humana, en enero de 2005, cuando empezamos a buscar empresas para hacer la práctica del proyecto *Subjetividades Laborales*. Por su forma de hablar podríamos decir que es una trabajadora con sus objetivos y afectos alineados a los de la organización.

García y Carvajal, (2007) siguiendo a Rose, (1999) afirman que las empresas requieren de trabajadores competentes, no sólo a nivel intelectual (con capacidad de solucionar problemas y generar alternativas) sino también emocional, en tanto su empatía es necesaria para la interacción con el cliente. En últimas, se necesitan empleados flexibles con capacidad de asumir la contingencia propia de las situaciones laborales en el contexto posmoderno: puestos de trabajo poco estructurados para posibilitar dar respuesta ante situaciones complejas e impredecibles, contratos de trabajo inestables y a término fijo que acentúan la precariedad, horarios flexibles que exigen disponibilidad completa del trabajador. En un contexto en el cual el trabajo intelectual y emocional es fundamental para garantizar una mayor competitividad, se hace “necesario” alinear la subjetividad del trabajador –intelecto, emociones– a la estrategia empresarial. De esta manera, en las organizaciones se despliegan tecnologías de control que buscan seducir a los trabajadores de forma que sus objetivos particulares estén alineados con los objetivos organizacionales, asegurando que sus comportamientos y su creatividad estén en sintonía con lo que espera la empresa.

Una forma de ilustrar el control en las empresas es a través de la metáfora de la goma elástica utilizada por Zarifian (2004) citado por Lazzarato (2006). Para estos autores, a diferencia del trabajador de la fábrica que parece atado por medio de cadenas a la máquina (recordemos a Chaplin en “Tiempos Modernos”), el trabajador de la sociedad de control “no está encerrado en las cadenas del puesto de trabajo, sino que está atado por una goma a su empresa:

el asalariado, puede libremente, tirar de la goma elástica: no está encerrado, puede moverse, desplazarse a merced de sus iniciativas y de su *savoir-faire*, de sus facultades propias de juicio. Pero aquí es donde el elástico se estira: una fuerza periódica de aviso se ejerce sobre él. Debe rendir cuentas [...] La presión de la fecha, del resultado a alcanzar, reemplaza a la del control minuto a minuto de la operación elemental del trabajo. Pero sería falso que este control se ejerce sólo de manera periódica. En realidad es omnipresente. El asalariado debe pensar permanentemente en ello, y puede terminar por obsesionarlo día y noche (p. 112).

La situación de los trabajadores en las organizaciones estudiadas se encuentra en una tensión, por un lado, está la división taylorista del trabajo, propio de las sociedades modernas donde se necesitaba disciplinar los cuerpos para lograr los objetivos. Como afirma Pulido-Martínez, (2001) en esta perspectiva se entiende al trabajador como un individuo aislado, sin vínculos, centrado en su relación con la máquina, un trabajador que puede prescindir de las relaciones laborales, cada trabajador por sí mismo debería lograr su máxima eficiencia y productividad. La propuesta taylorista permitió que la psicología industrial pudiera generar

respuestas a los procesos claves en la producción. Así, a través de las áreas de recursos humanos se generaron actividades como diseño de procesos, selección de personal, capacitación, todo esto dando respuestas a las preguntas de: qué hacer, cómo hacer, quién debe hacer qué, qué debe conocer el ejecutante, cuál es el tiempo óptimo para lograr un trabajo más eficiente. La disciplina implica, siguiendo a Foucault (1991) un conjunto de dispositivos que buscan a través del examen, sanción y refuerzo, la normalización del trabajador. De esta forma, desde la selección se identifica al trabajador normal y de ahí en adelante se diseñan una serie de procedimientos para llevar al trabajador al despliegue de unos comportamientos y la anulación de otros, de manera que esta normalización sea efectiva. Bauman (1999) señala que en el proceso de disciplinamiento, la obediencia implica la aceptación del trabajo rutinario como un deber sin que el sentimiento de satisfacción o insatisfacción sea relevante. En ese sentido, lo que sienta el trabajador es irrelevante.

Por otro lado, está lo que para García y Carvajal (2007), siguiendo a Hardt y Negri (2003), es la forma de trabajo posfordista, que demanda unas competencias intelectuales y afectivas de los trabajadores. En este contexto ya no se requiere de trabajadores disciplinados que repriman sus deseos para ajustar sus movimientos a los ritmos de la máquina, sino que son precisamente los afectos e intelecto del trabajador los que le dan valor a un trabajo centrado en el servicio y la innovación. Esta situación de tensión a la que nos referimos significa que, en las organizaciones donde hemos realizado la investigación, coexisten las formas de trabajo fordista y posfordista. Este contexto híbrido implica comprender las formas complejas de sujeción de los trabajadores a la organización, y comprender también las posibilidades de resistencia.

La Psicología organizacional tiene un papel fundamental en el proceso de rediseñar dispositivos para alinear a los trabajadores a la empresa. Como profesionales de las áreas de gestión humana, los psicólogos usan diferentes técnicas (evaluaciones, capacitaciones, compensaciones) encaminadas a ajustar al trabajador al orden corporativo, un trabajador que legitime y reproduzca el orden social, político y económico basado en el libre mercado (Rose, 1999). Pareciera que el reto de la Psicología es darle continuidad a un orden social establecido, un modelo dominante de prácticas discursivas, de estilos de vida, de producción de sentido, de valores, que buscan legitimar tipos de trabajo y de trabajadores que, a su vez, reproducen un modelo económico basado en el libre, vertiginoso e incesante flujo de capital. Frente a la aparente inevitabilidad del modelo neoliberal se implementan y legitiman trabajos flexibles y precarios, que permiten reducir costos y asegurar la competitividad. Sin embargo, en países como Colombia, con características y condiciones tan particulares, donde los trabajadores no

necesariamente se inscriben dentro de las categorías fordistas y posfordistas, la Psicología organizacional tendría que producir nuevas categorías de análisis más incluyentes que permitan vislumbrar escenarios laborales ajustados a las lógicas y particularidades de nuestros trabajadores y trabajadoras. Pulido-Martínez, (2007) afirma que en países como el nuestro, el conocimiento psicológico se ha caracterizado por aplicar las experiencias, teorías y estrategias de otros países “la mayoría de las veces acrítico o crítico dentro de los límites metodológicos y por supuesto, eso sí, envuelto en las mejores intenciones humanistas” (p. 35).

La presencia de psicólogas y psicólogos, con sus conocimientos, sus prácticas discursivas y su “ojo clínico”⁴ son cada día más evidentes en el espacio organizacional. Algunos estudios como los de Rose (1999) afirman que el trabajo, los trabajadores y la organización son entendidos en términos psicológicos, referidos, no solamente, a la psicología académica, sino a una serie de técnicas que utilizan saberes psicológicos provenientes de diversas fuentes —psicoanálisis, análisis de discurso, programación neurolingüística, discursos de la nueva era, psicología popular— las cuales buscan reproducir determinadas maneras de vivir y de actuar. Estas técnicas que se aplican en el mundo del trabajo están principalmente dirigidas a la construcción del ‘trabajador libre’, concebido fundamentalmente como un individuo autónomo, responsable por su trabajo y por su salud, quien es, quizá, el sujeto más adecuado para que funcione en una sociedad en la que el Estado benefactor⁵ está desapareciendo, la flexibilización de las condiciones laborales se incrementan y donde pareciera que la única alternativa posible fuese la liberalización del capital, mas no así la del mercado laboral que continúa sometido a las fronteras nacionales.

Qué hacemos psicólogas y psicólogos en las organizaciones

Después de terminar su carrera de Psicología, algunas de nuestras estudiantes nos dicen: “Llevo como dos meses del otro lado. Estar del otro lado es de veras muy difícil”. Vienen a nosotras con dudas frente al proceso de selección al que deben someterse después de terminar su carrera, proceso que durante su trabajo de práctica asumieron desde “el otro lado”, es decir, desde su rol de psicólogos. En este nuevo rol los psicólogos son sujetos trabajadores

4 Una psicóloga organizacional, experta en selección de presidentes y directivos de empresas financieras, describe lo que para ella significa el ojo clínico. Comentaba lo exitoso que era su proceso de selección, ya que después de aplicar algunas pruebas psicotécnicas, hacia la entrevista de selección y por supuesto a través de su “ojo clínico” detallaba que la apariencia personal del candidato, su forma de vestir, la manera de hablar y sonreír, se ajustaba a las expectativas de la empresa.

5 Aunque en Colombia no se puede hablar precisamente de la existencia de un Estado benefactor, existieron unas condiciones en las que el Estado tenía un papel importante en regular las relaciones laborales para garantizar la estabilidad del trabajador y a su vez intervenir en el mercado para proteger las industrias nacionales.

como cualquier otro, que desde el inicio deben ser medidos con instrumentos objetivos para garantizar el éxito de las organizaciones. Así, trabajadoras y trabajadores, psicólogas y psicólogos estamos sometidos al análisis de nuestra personalidad, de nuestras motivaciones, actitudes, aptitudes y competencias a través de rutinas que se han naturalizado. En ellas se predice, con los adecuados instrumentos psicológicos, nuestro desempeño y nuestra proyección en la organización. Con la correcta aplicación de las pruebas se puede predecir: cuál será nuestro desempeño en un cargo determinado, cómo se hará nuestro ascenso a través de un plan de carrera, que por supuesto, ha sido diseñado por varios expertos, entre ellos un psicólogo. Plan que además debe, sin descuidar la mayor eficiencia posible, asegurar que nuestra auto realización laboral esté alineada con los objetivos organizacionales.

En un contexto en el que se requiere un trabajador comprometido con su labor, los psicólogos a través de prácticas discursivas contribuyen a construir imágenes de un trabajo más interesante, que represente un reto para los trabajadores, y en el cual se sientan empoderados, de tal modo que supongan que pueden participar en las decisiones organizacionales (Rose, 1999).

Si por algún motivo los trabajadores tienen que salir de las organizaciones por jubilación, por terminación del contrato o por despido, los psicólogos estamos allí presentes y nos atrevemos a recomendar cuál sería la mejor manera para despedir a un trabajador, cómo determinar los recursos individuales que tienen los trabajadores a su disposición para encontrar otro trabajo y finalmente pareciera que los psicólogos tenemos las respuestas adecuadas para que las personas se adapten a un retiro y a una vida sin empleo. De esta manera, la psicología provee herramientas para que en un contexto inestable, precario e incierto, el trabajador asuma por su propia cuenta su proceso de adaptación a las nuevas condiciones, sin que éstas sean cuestionadas. Esto contribuye al proceso de individualización del que habla Bauman (1999) pues es el sujeto de manera individual, el único responsable de su vida.

En el mundo laboral contemporáneo, la presencia continua de la psicología, configura los posibles modos de enunciación a través de los cuales las personas se definen en relación con su trabajo y otros trabajadores. Así, la Psicología organizacional ha logrado un papel fundamental en el mundo del trabajo, pues contribuye en la construcción de la subjetividad laboral por medio de las categorías y vocabularios que propone, no sólo para definir al trabajador, sino para desarrollar alternativas de intervención con el fin de mantener la armonía empresarial y la motivación de los empleados; dichas técnicas provienen de un saber que reclama para sí validez social en la medida en que se fundamenta en una pretensión de neutralidad.

A través de la realización de estas prácticas los psicólogos logran los efectos requeridos por las organizaciones, efectos en términos de eficiencia y productividad. Aparece, entonces, la

psicología como un instrumento privilegiado para la administración de las poblaciones de trabajadores. La Psicología organizacional aporta el vocabulario, las estrategias, los mecanismos, las técnicas, que dan validez al ejercicio de ciertas maneras de autoridad requeridas para que las formas de empleo inscritas en el capitalismo contemporáneo, se reproduzcan como la manera “más natural” de organizarnos para trabajar. La Psicología organizacional tiene entonces amplios vínculos con el orden social establecido en el marco de la sociedad capitalista.

Contribuir a organizar las actividades, fomentar los programas de comunicación, escoger a los mejores trabajadores, preocuparse por un programa de felicidad laboral, son actividades que tienen un valor en sí mismas y que redundan en mejoras para la población trabajadora; esto pareciera que es la utilidad práctica que tiene la Psicología organizacional en términos de eficiencia para la empresa y de bienestar para el trabajador. Sin embargo, la aplicación de este conocimiento no deja de ser problemática.

Autores como Pulido-Martínez (2004) y Vargas, Huertas, Carvajal, Pulido-Martínez, García y Mantilla (2006) afirman que una serie de críticas muestran buenas razones para considerar los problemas del trabajo y la relación psicología-trabajo, en términos más amplios que los de la eficiencia organizacional. Las críticas provienen de diversas fuentes indicando que la Psicología organizacional es un conocimiento fundamentalmente práctico, sin referentes teóricos, que permite explicar el complejo mundo del trabajo, exclusivamente desde el marco de la necesidad moderna de incrementar la productividad. Es un dispositivo, resultado del imperativo moderno de producir determinadas maneras de ser trabajador. Entre esas críticas también se señala que la Psicología organizacional hace un manejo simplista de las relaciones entre empleados y empleadores reduciendo los conflictos laborales a simples sentimientos, percepciones e insatisfacción de los trabajadores.

Tales críticas en su momento buscaban evidenciar el vínculo de las prácticas psicológicas con la eficiencia, no obstante en la actualidad este vínculo ha tendido a disimularse a través del diseño de estrategias de control más sutiles, tales como: la gestión de la cultura organizacional, por medio de la cual se producen significados que intentan aglutinar al trabajador en torno a sentidos colectivos que aparentemente nada tienen que ver con cifras y números. Así, la Psicología organizacional contemporánea, desde una perspectiva crítica, es entendida como tecnología desplegada en los espacios empresariales para la construcción de trabajadores autónomos, responsables, comprometidos, flexibles, competentes, emprendedores. Un nuevo modelo de trabajador más individualizado, con capacidad de “autocontrol”. La Psicología contribuye, así, a la reproducción de los intereses dominantes, lo que pone en evidencia su carácter político.

La Psicología organizacional como tecnología tiene que ver con una forma de explicar el mundo laboral. La tecnología no tiene nada que ver con los aparatos como el polígrafo, que sólo es un aparato, tampoco se reduce a un conjunto de procedimientos, como reclutamiento, aplicación de pruebas y entrevistas para la selección de personal. La tecnología afecta de manera singular la subjetividad y crea nuevas posibilidades de interrelación y de intersubjetividad. La Psicología organizacional como tecnología produce discursos y categorías a través de las cuales se pueden interpretar los problemas del mundo laboral de una determinada manera, promueve una solución que a su vez, altera la realidad.

Las críticas de una u otra forma conducen a preguntarse por la manera en la cual se concibe a los trabajadores a la luz del conocimiento psicológico y las implicaciones que estas maneras de concebir a los seres humanos en el trabajo tienen en términos sociales, políticos y culturales. Una parte importante de la producción de conocimiento acerca del trabajo en las organizaciones, está centrada en la pregunta por el tipo de subjetividades que están siendo producidas dentro de las actualmente cambiantes condiciones laborales.

Estos estudios sobre la subjetividad de los trabajadores no se preguntan por la eficiencia de los empleados, ni por cómo lograr el aumento de su productividad laboral. Por el contrario, se preguntan por qué los trabajadores aceptan trabajar tan intensamente como lo hacen, se preguntan por el compromiso, la pertenencia y el esfuerzo que se observa en los trabajadores. Algunos estudios como el de Pulido-Martínez (2001) señalan que el consentimiento y la aceptación no son el resultado exclusivo de la coerción, ni del simple intercambio de trabajo por dinero o salario. Estos comportamientos de conformidad se producen a través de prácticas, que combinan la disciplina y la seducción del trabajador (García y Carvajal, 2007).

Visiones alternativas de la Psicología organizacional

Las prácticas por proyecto, del Área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, promovidas por la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá, Colombia, nos han permitido acercarnos de una manera sistemática a las prácticas de la Psicología organizacional encontrando que, en su mayoría, estaban dirigidas a cómo lograr mayor eficiencia y productividad en los trabajadores, desconociendo preguntas del porqué y para qué trabajamos, es decir, preguntas por el sentido, preguntas por el papel de los conocimientos psicológicos en la construcción del sujeto dentro de las organizaciones.

De esta manera venimos asumiendo el conocimiento psicológico como histórico y contextualizado, político y con incidencias en el orden social y económico. Las reflexiones dentro de este

proceso nos han llevado a identificar algunos aportes de otras disciplinas, fundamentales para re-pensar las prácticas psicológicas en los ámbitos laborales. Desde una postura crítica, esperamos recuperar la pregunta por las implicaciones ético-políticas del ejercicio profesional en los ámbitos del trabajo, tratando de comprender las problemáticas, los métodos, los marcos conceptuales que se han utilizado, para repensar las actividades que la psicología ha adelantado, así como, el papel que juegan, han jugado y jugarán los profesionales de la disciplina.

Los actuales cambios en el mundo del trabajo, y de manera especial en los países de América Latina, nos muestran grandes transformaciones, que tienen impacto en las subjetividades laborales, llevando necesariamente, a renovar la mirada que tenemos del trabajo, el trabajador y de las organizaciones.

Son pocos los estudios que se han encargado de mirar las implicaciones que tiene la aplicación del conocimiento psicológico en el mundo laboral contemporáneo. Esta carencia es mucho más sentida en el tercer mundo y en países como Colombia, donde los estudios de reflexión sobre el papel de las ciencias sociales son escasos.

Los estudios centrados en las reflexiones relacionadas con las prácticas psicológicas señalan la necesidad de involucrar otros saberes más allá de la disciplina, para entender el papel que juega la Psicología organizacional en la producción contemporánea de las subjetividades. Rose (1999), por ejemplo, para analizar las implicaciones del conocimiento en los trabajadores, no se ubica únicamente en el ámbito psicológico de las organizaciones —las subjetividades— sino que busca conectar los tipos de subjetividad con los intereses hegemónicos del contexto macro y para esto recurre a disciplinas como la Sociología y la Economía. Estos estudios se centran en las prácticas que se adelantan en el día a día en las organizaciones y cómo estas prácticas discursivas y no discursivas contribuyen a conformar unas ciertas maneras de ser trabajador. Para este autor la psicología se concibe como un saber moderno que promueve una visión humanista y progresista del trabajo y también como una tecnología que contribuye a producir sujetos acordes con una economía basada en el consumo.

En el contexto colombiano se ha venido trabajando desde una perspectiva alternativa, que de alguna manera se acerca a la propuesta de los estudios críticos. Como ejemplos podemos citar las investigaciones en el sector del transporte urbano de pasajeros de Bogotá realizadas por: Burbano y Pulido-Martínez (1997), Pulido-Martínez (2000), Pulido-Martínez y Carvajal (2001), Aguilar y Quintero, (2005), Bedoya, Duarte y Carvajal (2005), Burbano y Carvajal (2005), Carvajal y Pulido-Martínez (2005), Eljaiek (2005), Moncada y Burbano (2005) Pardo (2005), Pulido-Martínez, Auza y Ruiz (2005), Pardo y Burbano (2006). Los trabajos realizados parten de los aportes de la Psicología organizacional en relación con otras disci-

plinas, tales como: Antropología y Comunicación Social. Se han documentado estudios en las empresas de transporte a partir de la lectura cultural, con sus respectivos análisis, que se han concretado en intervenciones coherentes con la situación particular de cada organización (Burbano, Carvajal, Pardo y Pulido-Martínez, 2006).

Vargas, Aragón, Rivera y Trevisi (2004) después de discutir las versiones encontradas en el estudio realizado en una empresa de flores, afirman que “se hacen evidentes la construcción de una empresa y un trabajador cuya complejidad se ven simplificadas en aras de la administración aparentemente necesaria”. En este tipo de empresas existe una racionalidad técnica que implica concebir al trabajador como “un sujeto-máquina o un sujeto-sentimental simplificado y encaminado hacia la eficiencia en el trabajo” (p. 211).

Para acercarse a la comprensión de la cultura organizacional algunas autoras y autores recurren a otros saberes que se ponen en diálogo con la Psicología organizacional, este intercambio de saberes posibilita la generación de nuevas figuras para entender la realidad organizacional desde una perspectiva cultural. Gutiérrez (2001) habla de que la cultura en las organizaciones puede ser entendida como museo, como tejido y como telaraña. Desde el lugar que el analista organizacional indague sobre la cultura organizacional, desde ese mismo lugar hace propuestas de intervención que considera pertinentes. Mantilla y Gutiérrez (2001) y Sacipa (2001) parten de la propuesta del desarrollo histórico cultural del ser humano, expuesta por Vigotsky (1979) y reelaborado por Bruner (1991) Subrayan la actividad del sujeto en la construcción de la cultura, la cual crea procesos de comunicación y construye significados a partir de las costumbres, usos y creencias. Huertas (2005) a través del reconocimiento de la cultura organizacional indaga por el tema de la participación en una cooperativa de ahorro y crédito. En este estudio rescata la mirada de los psicólogos para comprender las particularidades organizacionales. García (2006) a través de algunas metáforas nos recrea acerca de las diferentes versiones del concepto de cultura y señala la analogía existente entre organización y cultura, en la medida en que ambos conceptos se refieren a la existencia de patrones que generan órdenes sociales determinados.

Continuando con el tema de cultura organizacional, Gutiérrez (2007) retoma los conceptos de cultura y organización para hacer una aproximación a una lectura crítica de las organizaciones. En su artículo ofrece algunos lineamientos para la intervención organizacional. Pardo y Burbano (2007) analizan las culturas de dos instituciones encargadas de diseñar políticas en el sector del transporte y ubicadas en dos contextos diferentes, a partir de las categorías de espacio y velocidad. García (2007) se acerca a la cultura organizacional de un hospital público en proceso de transformación hacia una empresa social del Estado a través

del análisis de los discursos que circulan en la organización. Huertas y Villegas (2007) se acercan a la comprensión de otras experiencias organizativas, a través de las narrativas de un grupo de campesinos que han venido transformando sus prácticas agrícolas hacia el uso de la producción orgánica. Mantilla, Ramírez y Arcila (2007) analizan la cultura organizacional de instituciones del Estado en el momento particular en que se cuestiona la crisis del Estado y el rediseño de éste.

Estos estudios que se han hecho desde aproximaciones culturales, han permitido comprender las lógicas, intereses, contradicciones, que se dan en los espacios laborales de nuestro contexto. Aquí queremos señalar cómo estos estudios muestran otras formas de organización laboral que no necesariamente se enmarcan en los parámetros establecidos desde los discursos dominantes de la cultura organizacional producidos desde otras latitudes.

El estudio de las identidades y las subjetividades también ha sido clave para la comprensión de las organizaciones. Escobar y Mantilla (2007) indican las formas en las que un individuo construye y da sentido a su yo, un yo relacional y situado en un contexto cultural particular. Desde las prácticas psicológicas implementadas a través de las áreas de Recursos Humanos, Carvajal, Ulloa y Morales (2007) realizan un estudio en empresas de servicios temporales. En la investigación se evidencia la existencia de una brecha entre la Psicología como disciplina, y la Psicología como profesión; así como un desplazamiento del conocimiento de la psicología científica hacia el de la psicología del sentido común, en respuesta a las lógicas del mercado. García y Carvajal (2007) trabajan el tema de las subjetividades en el contexto del trabajo inmaterial, señalando el papel de la Psicología organizacional como tecnología que contribuye a la construcción de trabajadores autónomos, responsables, comprometidos, flexibles, competentes y emprendedores.

Estos estudios acerca de las subjetividades e identidades laborales han permitido desnaturalizar las prácticas de la Psicología organizacional, haciendo evidente la conexión que existe entre los discursos y prácticas de la Psicología con la producción de determinados trabajadores. Frente al reconocimiento del papel político de la Psicología, una postura crítica necesariamente tiene que partir por asumir la imposibilidad de neutralidad, evidenciando el lugar de enunciación del psicólogo, interesado en comprender una realidad particular; ya que nuevas formas de comprensión implican necesariamente la articulación de prácticas discursivas generadoras de nuevas realidades.

Los estudios e investigaciones realizados tienen como objetivo final la intervención con la posibilidad de transformar. Si leemos en el diccionario Larousse la palabra “intervenir” en su primera acepción significa: tomar parte en un asunto, intervenir en un conflicto, y como

sinónimos encontramos: abogar, participar. Como última acepción, “operar”. Posiblemente entender la intervención en el sentido de “operar” para sanar, la tomó la psicología de la medicina, pues bien sabemos que el principal papel del psicólogo ha sido tradicionalmente el de intervenir para producir sujetos sanos, normales, en otras palabras, sujetos productivos.

Al reflexionar sobre el sentido de la intervención en la práctica por proyecto de la Facultad de Psicología de la Universidad Javeriana, ésta se separa de la visión medicalizada que ha predominado en la psicología. Nos parece que esto obedece a que “intervenir”, en la acepción de “operar”, supone que hay un sujeto (el profesional de la salud) y un objeto, el paciente.

En la práctica por proyecto, partimos de una concepción diferente: todos somos sujetos. Se rompe la dicotomía sujeto-objeto. Esto significa que cuando el estudiante adelanta su práctica en la empresa lo hace desde la perspectiva del sujeto. En otras palabras, se parte de reconocer que cada sujeto (empleado administrativo, gerente) tiene sus propias comprensiones, sus propias interpretaciones de lo que sucede. El practicante, obviamente, tiene también su propia interpretación de los hechos, pero es una más y el hecho de que su interpretación esté basada en el saber académico no significa que sea la verdadera, la única válida. Hay, por tanto, diversas interpretaciones, y del diálogo que se establezca entre ellas saldrá una nueva interpretación, no diríamos más verdadera, sino más plausible, en la medida en que estas nuevas construcciones son el resultado del reconocimiento de diversidad de lógicas. Esta mirada supone el reconocimiento del conflicto como posibilitador de procesos de cambio.

Habría qué decir también que las interpretaciones de los practicantes se diferencian de las demás interpretaciones, no porque sean mejores, sino distintas, porque buscan aportar a la reflexión y desde allí pueden —en un momento dado, no siempre— contribuir a transformar la situación de la organización. Al mismo tiempo, las reflexiones de los trabajadores contribuyen a transformar los conocimientos que tiene el practicante. Este aporte en ambos sentidos es la razón de ser de la práctica (intervención e investigación). Es decir, la posibilidad de que las organizaciones y el ejercicio de la psicología puedan pensarse de otra manera y que el conocimiento académico se replantee de acuerdo con la realidad de nuestro país.

Vistas las cosas en esta perspectiva, tendríamos que decir que la práctica de los estudiantes en las empresas es un proceso de investigación-acción-participativa (o participante), puesto que ellos hacen al tiempo investigación e intervención sin que se de una separación por momentos o fases entre ambas, aunque, es obvio, que se presenta el énfasis en una u otra según lo requiera el desarrollo del proyecto y las circunstancias en las empresas.

Esta manera de enfocar la práctica por proyecto nos sitúa en la perspectiva de la Psicología crítica y va más allá de la Psicología organizacional convencional, interesada solo en la adaptación del individuo a los planes de la organización (o lo que podríamos llamar una psicología funcionalista).

No significa lo anterior que los practicantes en sus intervenciones no realicen acciones como, por ejemplo, selección de personal a través de entrevistas y aplicación de pruebas. Hacerlo, es simplemente un principio de realidad. Pareciera que en el proyecto hay una tensión permanente entre el “deber ser” y el “ser”. No está en manos de la academia transformar de una vez las condiciones de las organizaciones con las que trabajamos (pues las organizaciones no están aisladas del contexto nacional e internacional), pero sí creemos que a través de la reflexión con los estudiantes sobre las condiciones en las que les toca desempeñar su profesión, se hacen aportes para la transformación de su futura práctica profesional y porqué no, de la disciplina.

La práctica por proyecto se interesa en estudiar las prácticas vigentes para ver cómo la psicología ha contribuido en la producción de un determinado tipo de sujeto. Los cambios en el mundo laboral empiezan a ser más fuertes a partir de la apertura; la internacionalización de la economía en cierta manera implica la homogenización de las formas de trabajo —flexibles, precarias— que demandan trabajadores con perfiles también homogéneos, trabajadores flexibles.

Para qué sirve lo que hacemos. Mirar la disciplina permite repensarla, especialmente, en un campo que se caracteriza por la falta de debate conceptual. Repensar la relación psicología-trabajo implica pensar de cierta manera la sociedad en su conjunto, pues la psicología es uno de los saberes que más está presente en el mundo laboral a través de discursos y vocabularios desde los cuales el trabajador es producido.

Es importante pensar la Psicología organizacional en términos de un saber más estratégico que apunta intencionalmente a generar transformaciones en los contextos laborales, un saber crítico que permita generar procesos de reflexión en los espacios de formación de estudiantes, que invite a pensar, imaginar, concebir otras maneras de organizarnos para trabajar, que lleve a explorar las implicaciones políticas que tiene un conocimiento aparentemente neutral, un saber que promueva la reflexión acerca de las implicaciones coloniales, o mejor neocoloniales a las que inocentemente estamos sometidos cuando aplicamos un conocimiento que fue desarrollado en otros contextos culturales.

Cerraremos de nuevo con Vargas (2005):

Siempre me ha llamado la atención que a los psicólogos, y especialmente a los psicólogos organizacionales, se nos soliciten tareas como la instrucción de las secretarías en las artes del servicio al cliente o la planeación de las fiestas en las empresas, pero se nos cuestiona si intentamos romper los límites de nuestra disciplina para insertarnos en estas discusiones, que hoy en día asumen con tranquilidad de conciencia, prácticamente, todas las Ciencias Humanas.

Referencias

- Aguilar, O. & Quintero, M. (2005). Memoria colectiva y organizaciones. *Universitas Psychologica*, 4, (3), 285-296.
- Aranguren, F. (1996). La educación superior y las transformaciones de la comunicación. *Revista Nómadas*, 5, 58-66.
- Bauman, Z. (1999). *Trabajo consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Bedoya, D. Duarte, L. & Carvajal, L.M. (2005). Identidad del conductor en el contexto de las organizaciones de trabajo solidario. *Universitas Psychologica*, 4 (3), 297-306.
- Burbano, J. & Pulido-Martínez H.C. (1997). *Una aproximación a la cultura del transporte*. Bogotá: Javergraf.
- Burbano, J. Carvajal, L.M., Pardo, C.F. & Pulido-Martínez, H.C. (2006). *Oscilar entre lo cotidiano y lo académico: psicosociología del transporte. Saber, sujeto y sociedad, una década de investigación en psicología*. Hugo Escobar, (Editor Académico). Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Burbano, J. & Carvajal, L.M. (2005). Empresa de transporte entre Transmilenio y la incertidumbre. *Universitas Psychologica*, 4 (3), 317-324.
- Bruner. (1991). *Actos de significado más allá de la revolución cognitiva*. Madrid: Alianza.
- Caicedo, S. (2001). La planeación estratégica: instrumento o nueva filosofía social. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, 4, 39-45.
- Carvajal, L.M., Ulloa, I. & Morales, M. (2007). La utilización de pruebas psicométricas ¿un absurdo en una EST? *Universitas Psychologica*, 6 (1), 79-88.

- Escobar, H. & Mantilla, F. (2007). El yo descentrado y situado en la cultura. *Universitas Psychologica*, 6, (1), 39-48.
- Fox, D. & Prilleltensky, I. (1997). *Critical Psychology. An introduction*. Londres: Sage Publications.
- Foucault, M. (1991). *El sujeto y el poder*. Bogotá: Carpe Diem.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- García, C. & Carvajal L.M. (2007). Tecnologías empresariales del yo. La construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Universitas Psychologica*, 6, (1), 49-58.
- García, C. (2007). El hospital como empresa: nuevas práctica, nuevos trabajadores. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 49-58.
- Gutiérrez, E. (2001). Gestos de supervivencia. Ética y democracia en las organizaciones. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, (4), 29-37.
- Gutiérrez, E. (2001). De la interpretación y la intervención. Aproximación a las organizaciones como culturas. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, (4), 47-51.
- Gutiérrez, E. (2007). Cultura, organizaciones e intervención. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 115-130.
- Hardt & Negri, (2003). *Imperio*. Buenos Aires: Paidós.
- Huertas, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (55), 97-121
- Huertas, O. & Villegas, C. (2007). La narrativa como posibilidad de comprensión de las organizaciones productivas rurales. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 163-172.
- Lazzarato, M. (2006). *Por una política menor. Acontecimiento y política en las sociedades de control*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Mantilla, F. & Gutiérrez, M. (2001). La perspectiva histórico-cultural en la comprensión de las organizaciones. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*. (4), 39-45.
- Mantilla, F. (2001). Una aproximación metodológica. Cultura organizacional y desarrollo humano. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, (4), 81-89.

- Mantilla, F., Ramírez, A. & Arcila, G. (2007). Instituciones del Estado y vida cotidiana: significados construidos por los funcionarios. *Universitas Psychologica*, 6, (1), 173-184.
- Moncada, C. & Burbano, J. (2005). Modelo de estructura empresarial para el transporte público colectivo. *Universitas Psychologica*, 4, (3), 325-338.
- Pardo, C. & Burbano, J. (2007). Las trampas de la velocidad: análisis de la lectura cultural de dos organizaciones. *Universitas Psychologica*, 6, (1), 131- 142.
- Pardo, C.F. (2005). Salida de emergencia: reflexiones sociales sobre las políticas de transporte. *Universitas Psychologica*, 4, (3), 271-284.
- Pulido-Martínez, H.C. (2000). *Convivencia en ámbitos laborales*. Bogotá: Javergraf.
- Pulido-Martínez, H.C. (2001). Hitos de la Psicología organizacional. Trabajo y organizaciones. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*. (4), 7-17.
- Pulido-Martínez, H.C. (2004). En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. *Universitas Psychologica*, 3, (2), 213-222.
- Pulido-Martínez, H.C. (2007). Construyendo trabajadores, expandiendo la Psicología. Una visión desde el Sur. *Universitas psychologica*. (1) (6), 27-38.
- Pulido-Martínez, H.C. & Carvajal, L.M. (2001). Discurso y construcción de identidad. El caso de los propietarios de vehículos de transporte urbano de Bogotá. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, (4), 91-103.
- Pulido-Martínez, H.C., Auza, M. & Ruiz, T. (2005). De la tradición a la racionalización. Repertorios culturales que circulan en una organización alimentadora del sistema de transporte masivo de pasajeros en Bogotá. *Universitas Psychologica*, 4 (3), 349-358.
- Rose, N. (1996). *Inventing our selves: psychology power and personhood*. New York: Cambridge University Press.
- Rose, N. (1997). El gobierno en las democracias liberales “avanzadas”: del liberalismo al neoliberalismo. Archipiélago: *Cuadernos de Crítica de la Cultura*, (29), 25-40.
- Rose, N. (1999). *Governing the soul*. Londres: Free Association Books.
- Ruiz, M. (2001). De las denominaciones a las relaciones. Los imperativos de gestión instituidos y las prácticas relacionales en dos proyectos de reconversión agropecuaria. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, (4), 71-79.

- Sacipa, S. (2001). Cultura laboral y desarrollo humano. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, (4), 53-63.
- Vargas, G. (1996). La pedagogía ante la tecnología como estructura del mundo de la vida. *Nómadas*, (5), 46-57.
- Vargas, L. (2001). Teoría crítica, modernidad y organizaciones. Un acercamiento al pensamiento de Zygmunt Bauman. *Debates en Psicología: organización, cultura y trabajo*, (4), 19-27.
- Vargas, L., Aragón, D., Rivera, S. & Trevisi, C. (2004). Discursos circulantes y construcción social de empresa en una organización del sector floricultor colombiano. *Universitas Psychologica*, 3 (2), 197-212.
- Vargas, L. (2005). Organizaciones y derechos en el trabajo: algunas preguntas para la Psicología organizacional. *Cuadernos de Psicología*. Lección Inaugural: derechos humanos y psicología. 1 (1), 91-100.
- Vargas, L., Huertas, O., Carvajal, L.M., Pulido-Martínez, H.C., García, C. & Mantilla, F. (2006) *Oscilar entre lo cotidiano y lo académico: Psicosociología del Transporte. Saber, sujeto y sociedad, una década de investigación en psicología*. Hugo Escobar, Editor Académico. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana
- Vygotski, Live. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.
- Zarifian, P. (2004). Controle des engagements et productivité sociales. *Multitudes*, (17), Exils, junio.

Eduardo Botero Manzur

Correo electrónico: eduardo@umanizales.edu.co

Psicólogo, especialista y magíster en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales y director de Prácticas Generales de la Facultad de Psicología, docente-investigador y asesor de Práctica en Psicología organizacional de la misma Universidad. Investigador del Grupo de Investigación en Gerencia de Talento Humano.

Ana María Mejía López

Correo electrónico: amml@umanizales.edu.co

Psicóloga, especialista y magíster en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales y directora del Grupo de Investigación en Gerencia de Talento Humano, docente-investigadora y asesora de Práctica de Psicología organizacional; docente de la Maestría en Gerencia de Talento Humano de la Facultad de Psicología de la misma Universidad.

Capítulo 26

Prácticas estudiantiles universitarias de Psicología organizacional: estrategia de formación integral e incorporación al mundo del trabajo

Eduardo Botero Manzur

Ana María Mejía López

Universidad de Manizales, Armenia, Colombia

Introducción

En este capítulo se comparten las experiencias del modelo pedagógico de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, fundamentado en el currículo problémico como posibilidad de encuentro entre los estudiantes en formación, los académicos y los problemas de la sociedad. Se centra en lo que acontece en el campo de actuación de la Psicología organizacional, a partir de procesos articulados de docencia, proyección social e investigación, vivencias que se retoman de la trayectoria académica de los autores en el programa de Psicología, la Maestría y el Grupo de Investigación en Gerencia de Talento Humano.

El contenido de la temática se nutre de los resultados de sus investigaciones sobre formación para el trabajo en el pregrado de Psicología, y prácticas de Psicología organizacional en relación con las estrategias de talento humano en las empresas.

Se privilegia dentro del análisis del diseño curricular, objeto de análisis, una de las expresiones de proyección social de la Psicología organizacional como son las prácticas estudiantiles. Dichas prácticas son consideradas espacios de construcción que no sólo permiten potenciar al estudiante en sus competencias integralmente, sino que a través de su praxis (debidamente asesorado) contribuye a potenciar la organización en la cual está inmerso desde su rol de practicante.

El contexto para la educación superior

Los modelos vanguardistas para la formación universitaria pretenden desarrollar en profesores y alumnos una actitud abierta ante la complejidad del mundo, buscan abrir el aula al mundo de la vida a través de variadas estrategias pedagógicas, que posibilitan el diálogo con diversos actores de la sociedad, se fundamentan en el liderazgo y el aprendizaje interactivo y dinámico, se pretende formar para la inter y transdisciplinariedad, partiendo de la aceptación de las limitaciones del conocimiento. Es una formación que potencia a la persona y fomenta valores humanos, combinando aspectos metodológicos o instrumentales con procesos internos y complejos¹.

En tal sentido, Estrada, Becerra, Duque y Prieto (1997) al referirse a la modernización de la educación superior, plantean que las reformas curriculares deben inspirarse en principios de formación integral, flexibilidad curricular y pedagógica y proyección social, no obstante, esta última se dificulta por la falta de articulación entre los contenidos de la docencia y la realidad social.

El mercado laboral exige un nuevo tipo de formación de profesionales, individuos versátiles y en constante renovación, que les permita adaptarse a roles diferentes a fin de responder a las exigencias de las necesidades del entorno. Dicha formación, según lo expresa Carrasco (2006), se constituye en factor clave para la empleabilidad del recién titulado, mediante la apropiación de conocimientos y el entrenamiento de competencias que le permitan adaptarse a los cambios y a nuevos retos. En consecuencia, resulta de mucha relevancia la calidad de la formación, la flexibilización y el desarrollo de prácticas formativas.

En un mundo complejo y cambiante surge como necesidad ineludible el diálogo entre universidad-realidad; al respecto, y refiriéndose al contexto de la sociedad del conocimiento,

1 Modelos como los propuestos en las universidades Mundo Real en México y Ontario en Canadá, entre otras. (tomado de Mejía A. M. *Formación para el trabajo a nivel profesional universitario*. Universidad de Manizales, Maestría en Gerencia de Talento Humano, Manizales, 2006).

Lasaga (2007) afirma que este diálogo se debe dirigir "a tender puentes que garanticen el intercambio de información necesario para facilitar que el compromiso social que la universidad adquiere en su labor de formación e investigación responda, en la medida de lo posible, a las necesidades de la sociedad y del mercado laboral". Se hace necesario tener en cuenta los nuevos escenarios sociales y culturales como referentes desde los cuales se construyen o reforman los currículos de programas universitarios.

En el caso específico de la Universidad de Manizales, su plan estratégico tiene una línea relacionada con el mercado laboral, y dentro de sus propósitos está transformar permanentemente los currículos de sus diferentes programas de acuerdo con las exigencias del nuevo entorno, así como ajustar los perfiles profesionales, teniendo en cuenta las competencias requeridas por el mundo del trabajo y su pertinencia social (Plan de Desarrollo).

Los currículos en la Universidad de Manizales, en términos generales, pretenden una formación integral de los futuros profesionales, según se expresa en su Proyecto Institucional, respondiendo a las demandas del mundo actual que requiere personas competentes integralmente, con una sólida formación humanista y sistémica, y con habilidades que le permitan trabajar en la sociedad del conocimiento, en un mundo globalizado, altamente competitivo. Este tema ha sido objeto de investigación desde algunos grupos que hacen parte de la Red de Psicología organizacional en Colombia, a través de estudios sobre formación para el trabajo a nivel profesional universitario, prácticas de Psicología organizacional y su relación con las estrategias de talento humano (U. de Manizales), estrategias de aprendizaje para la empleabilidad y posicionamiento de recién graduados (U. del Valle), entre otros.

No es fortuito que desde el mundo de las organizaciones y desde las universidades se plantee como "nuevo" paradigma el enfoque basado en competencias, concepto que trabaja desde hace muchos años la psicología, pero que ahora cobra la mayor importancia, por hallarse en una relación directamente proporcional con la competitividad. En el reciente estudio sobre formación para el trabajo a nivel universitario (Mejía, 2006) logró determinarse como categoría emergente la formación universitaria basada en competencias directamente relacionadas con la potenciación de las capacidades de autoformación, de emprendimiento, de autogeneración de trabajo y autoliderazgo, como estrategias altamente pertinentes dentro de la esfera productivo-laboral del individuo bajo una concepción de integralidad.

No obstante, hay marcadas diferencias entre la manera de abordar el modelo de competencias en el campo de la educación (competencias académicas y profesionales), y en el campo del trabajo (competencias laborales). Lo que resulta inadmisibles es que estos dos ámbitos

asuman dicho enfoque aisladamente, pues es evidente la confusión y falta de claridad entre las que se consideran competencias educativas y las competencias laborales o para el mundo del trabajo en general, concebidas separadamente; se está frente a la problemática de una ruptura entre educación universitaria y entorno del trabajo.

Díaz, Valencia, Muñoz, Vives y Urrea (2006) con relación a la idea de competencia, plantean que en escenarios laborales el concepto de competencia se asume desde situaciones concretas de trabajo y expresadas en términos de productividad, mientras que en escenarios educativos se parte de situaciones imaginarias mediadas por el discurso pedagógico y evaluadas en términos educativos, explicitadas en contenidos con fundamento académico, pero desligadas de contextos laborales.

Las nuevas tendencias de la educación diseñan el desarrollo de competencias y habilidades útiles y en concordancia con el mundo del trabajo; Díaz et al. (2006:68) afirman al respecto: “esto ha significado un cambio en la educación superior, de una educación basada en contenidos académicos a una educación más centrada en problemas y procesos laborales”.

Es en estos escenarios donde las prácticas universitarias estudiantiles cobran importancia y se valoran de manera significativa dentro del proceso de formación, que es a través de esta experiencia vital como el estudiante universitario reconoce y se vincula al entorno, apreciando la verdadera dimensión de las diversas problemáticas. Asimismo, las prácticas elevan el nivel de competencias y facilitan la ubicación del profesional en el medio, permitiendo su visibilidad y vinculación a redes.

Son las prácticas un componente importante de proyección social que complementa el currículo de los programas académicos y fortalece el perfil profesional que se propone para sus egresados, en la medida en que se articule con la docencia y la investigación.

Diseño curricular de la Facultad de Psicología Universidad de Manizales

Entrando al análisis del modelo pedagógico de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, la propuesta planteada e implementada es el currículo problémico² como alternativa curricular que posibilita abordar de manera proactiva los retos de la época; al respecto Panesso (2003:33) afirma:

2 Se entiende por currículo problémico la posibilidad de encuentro entre los sujetos en formación, los problemas de la sociedad y de la disciplina-interdisciplina, bajo un horizonte de pertinencia científica y social.

“ El constante devenir, el cambio y la imperante urgencia de transformación de la educación y de implementar un estilo propio, hacen que la relación que se da con el contexto lleven a construir el currículo como posibilidad de desarrollo y actualización para ponerse a tono con los cambios del siglo XXI, lo que conduce así a la producción de nuevos conocimientos.

El currículo problémico visto por Magendzo (1996) aborda una visión integradora político-social del conocimiento, que tiene en cuenta los conflictos, tensiones, preguntas, cuestionamientos, incertidumbres e imprecisiones susceptibles de transformación permanente en una realidad altamente cambiante.

Es así como se pretende a través del currículo problémico de la Facultad formar psicólogos con sentido crítico, abiertos al cambio, líderes y gestores de transformaciones desde su campo del saber y de manera inter y transdisciplinar.

La problematización como aquello que involucra el quehacer del psicólogo en todo el proceso de su formación, cuestiona de forma crítica y permite el debate y confrontación con su realidad sin perder el horizonte para el conocimiento psicológico e interpsicológico, en el que la problematización será su fuente de argumentación, de búsqueda, de construcción del conocimiento, y la formación de psicólogos y psicólogas en y para el siglo XXI como lo plantea la plataforma filosófica curricular de la Facultad (Panesso, 2003:71).

El currículo del programa de Psicología se plantea en términos de garantizar las condiciones para el desarrollo integral del sujeto, como ser humano en expansión.

Las prácticas estudiantiles en el programa de Psicología de la Universidad de Manizales hacen parte de su currículo problémico con las características de integración teórico-práctica, flexibilización, investigación e interdisciplinariedad. Se consideran estrategias que posibilitan no sólo acortar distancias, sino también integrar el mundo educativo al mundo del trabajo a partir de la articulación creativa entre las dimensiones teoría-práctica, al tomar como punto de partida para el aprendizaje lo que el estudiante elabora conceptualmente, reflexionando la experiencia y enriqueciéndola teóricamente.

La Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales conceptualiza las prácticas estudiantiles como “un encuentro con el entorno, que posibilite confrontarse con la realidad e identificar su capacidad e idoneidad como psicólogo, al poner en práctica e integrar los conocimientos y habilidades adquiridas durante su formación universitaria, con un acompaña-

miento cercano y supervisión de docentes de la Facultad, profesionales con experiencia en el área elegida” (Reglamento de prácticas, Facultad de Psicología, Resolución 024 de 2003).

El docente asesor de práctica, parte del conocimiento a profundidad del contexto y la problemática a intervenir por parte del estudiante; le guía en la agudización de su capacidad diagnóstica y al planteamiento por sí mismo de las estrategias de intervención, el asesor enriquece conceptual y procedimentalmente el proceso, y se busca contar con el aval del jefe inmediato institucional dentro de un clima de diálogo y retroalimentación permanentes. La frecuencia del acompañamiento por parte del asesor es de dos horas semanales, en el sitio de práctica o en la Universidad. La mayor parte de los estudiantes en práctica consideran de vital importancia la compañía del asesor, no sólo en la parte profesional sino también en la humana, pues la práctica se convierte para ellos en un escenario de confrontación.

Si se mira el enfoque educativo basado en competencias, el currículo de Psicología tiene avances significativos en cuanto a la identificación y definición de competencias educativas con proyección al mundo laboral, y a la consolidación de la formación integral, formación humanista y formación para el liderazgo a partir de su currículo. El plan de estudios de Psicología tiene como sello de marca la investigación, y tiene otros dos bloques programáticos a saber: Formación humana y Formación disciplinar profesional, su énfasis en general está dado en la lectura de realidad.

Retomando lo expresado por Díaz (2006) acerca de las competencias, con el propósito de una formación integral del universitario, se busca que el estudiante (en este caso de Psicología) desarrolle un saber proposicional o competencia cognitiva semántica (saber qué), un saber procedimental o competencia cognitiva modal (saber cómo) y un poder hacer o competencia potestativa (ser capaz, poder hacerlo), unidos a condiciones motivacionales y actitudinales. La conjugación de estas competencias logra consolidarse en el último año del pregrado de Psicología mediante la práctica estudiantil nivel II, para la cual tiene el estudiante la opción de elegir el campo de actuación de su mayor interés y en el que quiera profundizar.

Son las prácticas estudiantiles espacios de construcción que permiten al estudiante ser más humano a través de su praxis; desde esta perspectiva es entonces la práctica un escenario en el cual no sólo se potencian las habilidades profesionales sino las competencias del ser, la capacidad de solidaridad, de cooperación y construcción colectiva; un medio para constituir otros modos de institucionalidad y otros modos de sociedad.

Se plantea en el programa una formación que trascienda la simple linealidad y conduzca a la realización plena de las potencialidades humanas. A criterio de los estudiantes de décimo semestre de psicología (segundo periodo académico del 2005) se asumió la formación como la habilitación para enfrentar el nuevo entorno laboral, y perciben que se les está formando como personas críticas, reflexivas, investigadoras, no tan instrumentales, con capacidad de liderazgo y versatilidad; según lo expresan “nos formamos con discurso psicológico muy capaces para desenvolvemos en cualquier esfera”³, no obstante consideran que falta mayor conexión entre lo académico y lo contextual.

El currículo problémico de la Facultad, como se ha expresado, tiene como eje dinamizador la investigación, lo cual se ve reflejado en las prácticas estudiantiles en los distintos campos de actuación de la psicología. La práctica nivel I que tiene una duración de un semestre (rotando en los campos de psicología clínica, educativa, organizacional y social-comunitaria, durante dos años), es un laboratorio de observación mediante el cual el estudiante aprende a hacer lectura de realidad mediante problematización, diagnóstico y análisis psicológico del fenómeno objeto de estudio, mas no se hace ninguna intervención por parte del mismo. De manera simultánea al desarrollo de esta práctica de observación, el estudiante cursa un seminario de área de aplicación, con una intensidad de 48 horas en el semestre.

De otro lado, la práctica nivel II en cualquiera de los campos de actuación de la psicología, seleccionado de acuerdo con el interés y proyecto de vida de cada estudiante, tiene una duración de dos periodos académicos durante el último año de carrera; en ésta el practicante debe elaborar y ejecutar un proyecto investigativo y de desarrollo, a partir de las necesidades o prioridades detectadas desde el componente humano y psicológico, diagnosticadas por él mismo en la institución en la cual está realizando la práctica. En noveno semestre se ofrece al estudiante simultáneamente el seminario de profundización en el campo de actuación elegido, con una intensidad de 64 horas durante ese periodo.

Prácticas estudiantiles en Psicología organizacional

En las prácticas estudiantiles dentro del campo de actuación de la Psicología organizacional, se va avanzando gradualmente en el tránsito de la práctica nivel I a práctica nivel II, orientando al estudiante para abordar la organización desde la perspectiva psicológica de

3 Afirmación de un estudiante de X semestre de Psicología, grupo focal dentro de la investigación “Formación para el trabajo a nivel profesional universitario”, realizada por A. M. Mejía, Facultad de Psicología, Maestría en Gerencia de Talento Humano. Universidad de Manizales, 2006.

manera análoga al individuo, permitiendo niveles de conocimiento, comprensión, diagnóstico e intervención organizacional cada vez más complejos. Desde el enfoque propuesto, las organizaciones se asumen como organismos vivientes, con la misma complejidad (o quizás mayor) que se estudian las personas, toda vez que los individuos son quienes las consolidan. Ni unas ni otras son vistas de manera lineal, sino desde el enfoque sistémico-complejo, y así como el individuo adquiere un carácter propio, la organización de igual manera, sin olvidar que su génesis se desprende de las complejidades de los individuos que las constituyen.

Tanto el desarrollo como la sobrevivencia organizacionales son procesos orgánicos (la raíz de ambos conceptos es idéntica); es así como ser humano y organización asumen formas, procesos y racionalidades del desarrollo integral de manera holística; en tal sentido se orienta al practicante de Psicología organizacional para que asuma los modelos de intervención psicoterapéutica (tradicionales prácticas de gestión humana) desde un enfoque sistémico-holístico posibilitando las sinergias. Al respecto Becker (2002) denomina dichas sinergias conexiones poderosas, en tanto que, considerar dichas prácticas de manera aislada ocasiona combinaciones mortales (políticas inconexas que desencadenan desastres humanos y organizacionales).

Lo anterior, permite al practicante profundizar de manera crítica, argumentativa y propositiva, en el análisis de la nueva condición del trabajador en el contexto del nuevo mundo del trabajo, donde la relación ser humano – organización se transforma; ahora se fundamenta en condiciones de flexibilidad, discontinuidad, temporalidad, provisionalidad, que más que verse como situaciones adversas, podrían considerarse como una oportunidad frente a la cual el individuo es dueño de sí, de sus capacidades y potencialidades, de su propio proyecto de vida laboral; el éxito radicaría en auto-gerenciar (y gerenciar) de manera asertiva el bagaje de conocimientos y lo experiencial, que le posibilite al individuo transferir sus competencias del ser, del saber y el saber hacer a la organización en la cual esté desplegando su talento, a fin de convertir sus propias capacidades en capacidades corporativas.

Los practicantes de Psicología organizacional del programa de pregrado de la Universidad de Manizales, se contextualizan para plantear sus proyectos y propuestas en el nuevo mundo del trabajo, dentro del cual se propone otro tipo de estructuras organizacionales en el que las personas tienen acceso a la posibilidad de ser independientes laboralmente y dueños de su propio sistema de ingresos. Ello implica “que se considera ahora al ser humano como un ser creativo, líder, ético, visionario, intuitivo, responsable, es decir, un ser integral”⁴.

4 Expresión de Alexander Pardo practicante de Psicología organizacional nivel II en su proyecto de práctica, Facultad de Psicología Universidad de Manizales..

Con relación a la Psicología organizacional en un nivel avanzado dentro del programa de Psicología (novenio y décimo semestres), se cuenta con el seminario de profundización y la práctica nivel II como tal; es de anotar que un alto porcentaje de estudiantes que optan por el campo de actuación de la Psicología organizacional, son a la vez asistentes de investigación dentro del grupo de Gerencia de Talento Humano, asumiendo dicho rol, no sólo como alternativa de grado, sino –y lo que es más importante– como proyecto de vida profesional, ya que la complementariedad entre proyección social (a través de la práctica), docencia (a través de seminarios) e investigación (a través de la asistencia de investigación) les posibilita una sólida fundamentación epistemológica, praxeológica, ontológica y axiológica en torno a su formación como psicólogos; asimismo, dado el carácter de inter y trans-disciplinariedad de la Psicología organizacional y de la gerencia de talento humano, adquieren bases importantes para consolidar redes de actuación con relación a su quehacer en asesoría, aplicación e investigación en contextos organizacionales.

Lo anterior se ve reflejado, entre otros, en el testimonio dentro del proceso evaluativo de su formación, de una estudiante de psicología quien conjuga los tres roles antes descritos, así:

Una de las cosas importantes que aprendí es que el Psicólogo Organizacional trasciende la aplicación de pruebas, no somos sinónimos de selección de personal; somos los profesionales que rescatan el valor del ser humano al interior de la organización, los que no se quedan en las consecuencias del síntoma sino que se descentralizan para observar la realidad desde el propio individuo, es una cibernética de segundo orden, donde hacemos una observación de la observación, es decir no nos quedamos en el síntoma, sino que nos preguntamos ¿Qué está generando este síntoma?, y algo muy interesante también es que me enseñaron a ver la organización tradicional más allá de una estructura física, me enseñaron a verla como un paciente⁵.

La labor de los practicantes usualmente impulsa el cambio de esquemas desde los modelos tradicionales de gestión humana a modelos contemporáneos acordes con las exigencias organizacionales actuales, como se comprobó en la investigación denominada “Prácticas de Psicología organizacional y su relación con las estrategias de talento humano” (Botero, 2006), a la que se hará referencia más adelante. Existe una generalizada necesidad en el medio empresarial de diseñar e implementar modelos de gestión humana basados en competencias laborales, frente a lo cual los practicantes nivel II responden de manera asertiva y

5 Reflexión de María Milena González asistente del grupo de Investigación en Gerencia de Talento Humano y practicante de Psicología organizacional nivel II. Universidad de Manizales, Facultad de Psicología.

comprometida, con un profundo trabajo simultáneo de sensibilización hacia las transformaciones culturales.

De otro lado, se presentan proyectos de práctica innovadores como es el caso reciente de un practicante de Psicología organizacional nivel II, quien elige trabajar en el diseño e implementación de una organización con base en el desarrollo del potencial humano, a partir del establecimiento de redes con bases científicas de las teorías organizacionales contemporáneas⁶.

El testimonio dentro del proceso evaluativo de una recién egresada del programa, resalta el aporte significativo que la conjugación de investigación (como asistente dentro del Grupo de Investigación en Gerencia de Talento Humano), la práctica y el seminario de profundización, le han brindado para consolidar su formación académica viéndose esto reflejado en la realización de su práctica profesional y permitiéndole a la vez posicionarse en el entorno laboral, al respecto afirma:

Culminé mi periodo de práctica profesional y continué vinculada a la misma empresa, la cual a partir de mi desempeño competente, me permitió hacer parte del nivel directivo ocupando uno de sus cargos, lo que corrobora que el posicionamiento de los psicólogos en este nuevo entorno laboral tan exigente y en permanente cambio se debe no sólo al conocimiento que le brinda la academia como tal, sino también a las demás herramientas que pone a su disposición para que a través de esta formación pueda llegar a ser más competente⁷.

La evaluación de las prácticas estudiantiles en el campo de actuación de la Psicología organizacional en la Facultad de Psicología, han despertado el interés dentro del grupo de investigación en gerencia de talento humano, en términos del impacto que se genera no sólo dentro de la formación del estudiante y su preparación para el mundo del trabajo, sino también del impacto en las organizaciones que han contado o cuentan con practicantes nivel II del programa de Psicología de la Universidad de Manizales.

6 Proyecto de práctica presentado por Alexander Pardo, asistente del Grupo de Investigación en Gerencia de Talento Humano y practicante de Psicología organizacional nivel II. Universidad de Manizales.

7 Reflexión de Luz Enid Echeverri C., asistente de Investigación, Grupo en Gerencia de Talento Humano y practicante de Psicología organizacional nivel II. Universidad de Manizales, Facultad de Psicología.

Investigación sobre prácticas de Psicología organizacional

Recientemente se culminó una investigación que abordó la relación existente entre las prácticas universitarias estudiantiles de último año en el área de Psicología organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, y la formulación o reformulación de las estrategias del talento humano en las empresas de producción de la ciudad durante el periodo 2002 – 2004, así como la incidencia de éstas en los niveles estratégicos de la organización. Fue una investigación de enfoque Empírico Analítico, diseño ex post facto con pretensión relacional y tuvo los momentos de: exploración y descripción y análisis relacional.

Se pretendió con este estudio describir la actuación profesional de los practicantes de Psicología organizacional en las empresas de la muestra, explorar el estado actual de las estrategias de talento humano, e identificar relaciones que se establecen entre ambas categorías: práctica y estrategias.

Con este estudio se identificó el resultado real que el trabajo de los practicantes mencionados ha tenido en las organizaciones. Partiendo de la revisión de los informes de práctica que reposan en la Coordinación de Prácticas de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, se hallaron los modelos de la psicología desarrollados (selección, capacitación, valoración del desempeño, etc.), los resultados alcanzados, las metodologías utilizadas para lograrlos, etc., insumos básicos para la realización de la investigación.

Con una ubicación precisa de las empresas de producción de la ciudad de Manizales en las que los estudiantes realizaron sus prácticas de Psicología organizacional en el periodo mencionado y los informes de práctica realizados, se procedió a trabajar de forma directa en ellas, específicamente en las áreas de Talento Humano.

Para determinar la muestra del estudio se revisó la base de datos de la Coordinación de Prácticas de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, con el propósito de conocer inicialmente en cuáles empresas de producción hubo o ha habido practicantes de Psicología organizacional. Posteriormente, se estableció un diálogo con los asesores para precisar alguna información sobre los estudiantes que estuvieron a su cargo en la práctica (procesos, nivel de desempeño, entre otros). Se revisaron los informes de práctica (modelos de Psicología organizacional desarrollados) para determinar el tipo de trabajo que se realizó, así como las evaluaciones respectivas, y se estableció contacto con los directores de Talento Humano de dichas empresas, y con los que en ese momento fueron practicantes. La muestra se seleccionó siguiendo los siguientes criterios:

- Que fueran empresas de producción
- Que estuviesen ubicadas en la ciudad de Manizales
- Que hubiesen tenido practicantes de Psicología organizacional de la Universidad de Manizales durante el periodo 2002-2004
- Que dichas prácticas se hubiesen realizado en el departamento o área de Talento Humano de estas empresas.

Cumplidos estos criterios se seleccionaron cinco empresas, y posteriormente se procedió a la recolección de información, mediante las técnicas de observación sistemática, revisión documental, entrevistas semiestructuradas y encuestas, estas últimas validadas por juicio de expertos. Para dicha recolección se tuvieron en cuenta representantes de cada proceso: estudiantes de Psicología de último año (ahora egresados) quienes realizaron su práctica profesional en dichas empresas, asesores de práctica y gerentes de talento humano, quienes tienen una visión global de la organización.

En el análisis e interpretación de resultados se destacan los siguientes aspectos:

Los practicantes consideran que sus proyectos de práctica, los informes presentados, los planes de trabajo realizados, los materiales utilizados y las propuestas de desarrollo fueron adecuados, fructíferos, pertinentes y pioneros, ya que eran acordes con las necesidades que en el área de Psicología organizacional presentaban las empresas en ese momento, debido a los cambios que en torno a la concepción del ser humano se venían dando en su interior y daban respuesta a esa necesidad latente de las organizaciones.

Las empresas en las cuales los estudiantes realizaron su práctica profesional, estaban en el tránsito de un paradigma mecanicista a un paradigma sistémico y el proyecto contribuyó a fortalecer desde la propuesta a toda la organización ayudando a rescatar su componente humano, de acuerdo con los postulados planteados por ella.

De igual forma, y a criterio de los gerentes de talento humano de las empresas de la muestra, las prácticas posibilitaron cambios organizacionales e innovación y aportaron en los procesos de gestión humana al interior de la organización a partir de la operacionalización de los proyectos de práctica.

Algunas de las expresiones de los gerentes durante el desarrollo de las entrevistas, al referirse a los practicantes de psicología y su rol en la empresa, fueron:

Hoy día se ha hecho indispensable el psicólogo al interior de la empresa como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron.

Tuve la oportunidad de trabajar en empresas grandes donde se les permitió ejercer el quehacer del psicólogo, por lo tanto considero que son buenas y de impacto en el medio.

Bueno, algunos practicantes por su inexperiencia, falta de madurez y falta de ética profesional se creen ajenos a la organización y se les dificulta adaptarse a las diferentes facetas y circunstancias que se viven en las organizaciones poniendo en riesgo el área y la imagen de la empresa.

Opino que deben tener una formación más integral, ya que les pesa mucho la formación clínica.

Son buenos en la medida que permiten generar cambios para la empresa.

Los psicólogos generan un espacio de acción y reflexión interesante para la institución, sin embargo, considero que mientras no halla un plan continuado de acciones psicológicas en todos los campos de intervención independientes de asesores y estudiantes, es decir, proyectos institucionales con continuidad, no se podrán lograr las transformaciones necesarias.

En términos generales, gerentes de talento humano, asesores y practicantes, coinciden en aceptar que se posibilitó el abordaje y la aplicación de diferentes estrategias desde tres condiciones:

- Un sistema de valores y principios compartidos
- Un conocimiento de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que conforman la organización, debido a la apertura hacia la Psicología organizacional a pesar de la tradición empresarial
- Un conocimiento de cómo son las estructuras organizativas y los sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir el cumplimiento de determinadas normas o predecir comportamientos, es decir, la forma en que la empresa hace las cosas, en el sector industrial.

Con el desarrollo de las diferentes estrategias a partir de la Psicología organizacional, según percepción de gerentes, asesores y practicantes, se posibilitó en las empresas una mayor

comprensión de las necesidades de sus colaboradores, no sólo desde los diferentes campos de aplicación de la Psicología, sino al dimensionar al ser humano y comprender que posee necesidades diferentes en la esfera laboral, personal, familiar y social.

Algunas organizaciones por su estructura tradicional no facilitaron el pleno desarrollo de la labor del psicólogo practicante, ya que existía un control excesivo y un interés centrado en la producción y la rentabilidad. Pero en ellas al menos se dio un inicio al trabajo psicológico y se dejaron propuestas que hoy día, por el contacto que la Facultad ha tenido con ellas, se sabe que se está avanzando en dicho trabajo.

De otro lado, uno de los propósitos de la práctica profesional y en el que se enfatiza desde la Facultad a través de los asesores de práctica, es precisamente la realización de un trabajo interdisciplinario que permita a los estudiantes conocer los alcances y límites de su profesión y adicional a ello se enriquezcan aún más en su proceso de formación aprovechando todas las capacidades de sus pares, las posibilidades de la empresa y la creatividad que surja de los esfuerzos compartidos. Se busca con ello que el conjunto de profesionales trabajen inteligente y estratégicamente, dando resultados extraordinarios con los recursos ordinarios.

En general, las empresas aceptaron las propuestas dadas, que involucraban el aporte de otras disciplinas como Trabajo Social, Administración de Empresas y Derecho. Inicialmente, presentaban objeciones como “Este trabajo va a ser desarrollado sólo por practicantes?”⁸, pero finalmente, y luego del estudio de las propuestas y los soportes de las instituciones educativas, se brindaba la posibilidad de experimentar-ensayar o de colocar a ciencia cierta las propuestas, ya fuese a nivel interdisciplinario o del profesional en particular.

Con ello se fue creando no sólo en las instituciones sino también en los practicantes la cultura del trabajo interdisciplinario, lo que les permitió abarcar un campo más amplio de posibilidades laborales.

El trabajo de práctica de los psicólogos organizacionales practicantes posibilitó generar cambios no sólo en los estudiantes al enriquecer su proceso de formación mediante la intervención en las áreas de gestión humana de las empresas desde la perspectiva y aporte psicológico, sino que generó cambios importantes en las organizaciones en su manera de concebir y trabajar con el talento humano.

8 Afirmación de un gerente de Talento Humano de una de las empresas de la muestra.

Los practicantes percibieron importantes cambios durante su proceso de práctica nivel II al interior de las organizaciones como:

- La Psicología organizacional cambia creencias y percepciones sobre el rol del psicólogo al interior de la empresa productiva ya que demuestra que se puede desempeñar en muchas áreas.
- El liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, por ejemplo, las cuestiones éticas y morales se han constituido en elemento clave de las relaciones con los colaboradores de la organización.
- En la motivación se dio un paso importante pasando de las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo.
- Los recursos económicos no siempre son indispensables para realizar cambios actitudinales, la capacidad humana se complementa con la capacidad técnica.
- Cambio de hábitos de trabajo: de pensar en tareas, se empieza a pensar en procesos.
- La era del individuo aislado se va reemplazando por la del trabajo en equipo, para establecer relaciones bidireccionales en torno al contexto laboral.
- Buena disposición para generar nuevos espacios a diferentes áreas profesionales.
- Credibilidad en el acompañamiento y seguimiento de los modelos y actividades propuestas.
- El área de gestión humana se va convirtiendo en un área integrada, organizada, en el eje de la empresa, ya que vela por el bienestar y productividad del empleado y la organización.
- Los modelos que más impactaron la organización y que generaron cambios en las estrategias de talento humano fueron Selección de Personal, Inducción, Capacitación Integral, Valoración del Desempeño, y en menor escala, aunque sin querer decir que son menos importantes Motivación y Clínica Organizacional.

En general se detecta a partir del estudio un cambio en la percepción que se tenía en las empresas de producción analizadas de la ciudad de Manizales con respecto a la importancia del rol del Psicólogo organizacional en su interior, ya que desde su trabajo se generaron

importantes transformaciones que beneficiaron las organizaciones en todos los campos que tienen relación directa con el talento humano.

La Psicología organizacional, según la percepción de practicantes, asesores y gerentes de talento humano, es de vital importancia ya que articula el engranaje para que la empresa funcione adecuadamente, posibilitando la optimización del desempeño de sus empleados y potenciando sus capacidades.

Por su parte, los asesores piensan que durante la práctica se evidencian dos momentos, uno inicial en el que se presenta una aproximación a lo que es la realidad de la organización y uno avanzado, dado por el conocimiento que la misma ejecutoria del proyecto demanda. En el primer momento los proyectos no presentan toda la claridad conceptual ni metodología necesaria para un tipo de producto de esta naturaleza, ya que en un comienzo los estudiantes no aplican todos los elementos necesarios teóricos, metodológicos ni prácticos para llevarlo a cabo, centrándose en una fase exploratoria; en un segundo momento el mismo trabajo sobre el proyecto lleva a que se afinen estos elementos para dar paso a un verdadero proyecto de práctica contextualizado en la realidad específica de la organización donde se hará la aplicación.

Es por ello que se elabora en principio un diagnóstico organizacional que posibilita plantear unos propósitos claros y precisos, para que el proyecto en sí, sea coherente, no obstante, se sigue observando la brecha entre la teoría, las pretensiones por lograr a través de la práctica de Psicología organizacional y la realidad que los estudiantes encuentran en las empresas de producción, pues algunas empresas aún se basan en estilos administrativos tradicionales.

Sin embargo, hay asesores de práctica quienes opinan que generalmente los informes y materiales si son totalmente pertinentes con los proyectos, porque hay una concertación entre las empresas y la Universidad en términos de los contenidos de los mismos y la pertinencia para ambas partes.

Algunas veces por las necesidades particulares de las empresas, los estudiantes desarrollan otras actividades que poco o nada tienen que ver con su proyecto de práctica, pero que son ocasionales y depende tanto del practicante como del asesor encausar de nuevo el rumbo de la práctica, basados en los objetivos del proyecto.

Ahora bien, la ejecución de esos proyectos posibilita la elección y aplicación de diferentes estrategias para ser desarrolladas al interior de la organización por parte de los estudiantes, yendo de menos a más desde la versión primera intuitiva, hasta la real basada en las nece-

sidades específicas de la organización. Sin embargo, al operacionalizar los planes de trabajo se proponen estrategias y alternativas diferentes que en muchas ocasiones van en contravía a la forma tradicional y algunas veces anquilosada de administrar de algunas empresas que son renuentes al cambio

Es por ello que en el curso de su práctica, el estudiante encuentra muchos obstáculos en la realidad, desde el estilo gerencial hasta la cultura organizacional misma. En ocasiones se pretende que el practicante en principio sea el jefe de Gestión Humana, desde una perspectiva táctica, y a veces operativa, de las labores propias de un analista de nómina y en procesos de contratación. Sin embargo, ha habido casos, en los que el practicante logra permear la alta gerencia e iniciar y dinamizar estrategias importantes de desarrollo a través de la aplicación de los modelos propuestos por la Psicología organizacional, gracias a la constancia y el trabajo muy profesional de nuestros estudiantes, logrando que haya cambio en la mentalidad en las empresas y se vea su trabajo como parte fundamental de los procesos organizacionales.

Por parte de los gerentes de Talento Humano y los demás directivos, se dieron apreciaciones con respecto al trabajo psicológico al interior de las organizaciones, no sólo por la relación existente entre las prácticas y las estrategias de talento humano, sino por la correspondencia de éstas con los cambios a nivel estratégico de la organización. Sustentan sus apreciaciones en los siguientes argumentos:

- La estructuración del área de gestión humana con las bondades que esto trae en el desarrollo del talento humano enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización y de los personales.
- Mayor y mejor implementación de los procesos, que dio como resultado la adopción de nuevas técnicas y teorías, y en consecuencia una mejor ejecutoria y efectividad de las prácticas de gestión humana.
- Se logró establecer el soporte psicológico a las familias de los trabajadores y el acompañamiento de primer nivel en orientación clínica, aclarando que no se hizo intervención, sólo se remitían a las entidades con las cuales el practicante logró establecer convenios.
- Mayor apertura de la gente hacia la psicología y conocimiento del real significado de la Psicología organizacional.

En las empresas de producción se comenzó a replantear la posición del psicólogo dentro del sistema de gestión del talento humano, dándole mayor énfasis y relevancia a la labor del mismo; este trabajo históricamente inició con el modelo de Evaluación Científica de Méritos en el Desempeño y Salud Ocupacional desde el Enfoque de los Factores de Riesgo Psicosocial. Desde ese entonces se vienen trabajando los modelos de:

- Análisis y descripción de cargos: como insumo fundamental para los demás modelos de la Psicología organizacional. Al interior de la organización se ha posibilitado constituir los puestos de trabajo, rediseñar y enriquecer los cargos, y aprovechar al máximo las competencias de cada persona.

- Selección, Inducción y Entrenamiento: los cuales garantizan un personal idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo para los que son contratados. Se ha visto cada vez más la importancia de realizar una selección completa, que se convierta en un predictor de lo que será el desempeño laboral futuro de los recién ingresados. Obviamente, el proceso se complementa con una adecuada inducción y reinducción que garantice una ambientación de la persona a la organización y un entrenamiento que posibilite la adquisición de habilidades específicas para el desempeño del cargo. Estos procesos han impactado de una manera significativa las estrategias de talento humano y de la organización en general.

Como es obvio, los cambios en las organizaciones aparecen al modificarse y replantearse las estrategias en su interior, y dentro de ellos los más importantes que se evidenciaron, fueron:

- Una visión diferente del psicólogo como parte del equipo de las unidades de gestión del talento humano y de los niveles estratégico y táctico de las organizaciones
- Cambios de mentalidad en la manera de trabajar por y con las personas, ya que de una u otra forma el trabajo de nuestros estudiantes ha ido “humanizando” más los procesos productivos, al verse al ser humano no como un elemento más de la producción, sino como ese ser con necesidades y motivaciones diversas, con potenciales que antes no se veían en su totalidad, pues sólo interesaba el trabajo manual.
- Cambios culturales importantes en relación con el enfoque dado a la gestión humana orientado hacia la gestión por competencias, al posicionamiento de la Psicología organizacional y a la concepción de ser humano que se logra en dichas empresas.
- Mayor credibilidad hacia los procesos implementados desde la psicología

- Los procesos de selección se han realizado en forma científica
- En general se modifica la percepción de lo que es el desarrollo de la institución basado en el desarrollo humano y se genera mayor interés en realizar una gestión completa.

De otro lado, por parte de la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales, usualmente ha existido el requerimiento de evaluar, ajustar y mejorar el proceso de práctica, sin embargo, en términos generales las instituciones prefieren mantener lógicas tradicionales en los procesos de gestión humana, lo que dificulta la transformación de los mismos en las prácticas profesionales disciplinares que con todo el rigor científico generen las transformaciones necesarias para el desarrollo del potencial productivo-laboral de las personas.

En tal sentido, falta en el programa de pregrado mayor contundencia en la implementación de estrategias de cambio en las organizaciones y al interior del currículo; a veces se supedita a lo que la empresa requiera según su criterio y aún faltan políticas institucionales claras encaminadas a contar con sitios de práctica en empresas que estén comprometidas con el cambio, y tengan una concepción integral de ser humano y de trabajo.

Desde la Coordinación de Prácticas se adelantan gestiones con los estudiantes, asesores e instituciones para hacer un seguimiento y retroalimentación permanente de los procesos que se llevan a cabo en las prácticas. Sin embargo, muchos elementos se escapan de dicho seguimiento, por ejemplo las visitas institucionales por parte del asesor en ocasiones no son las requeridas y reglamentadas, las labores que los estudiantes realizan en sus prácticas en algunos casos no son totalmente de su disciplina y los proyectos no tienen el fin ideal, pues no nutren las líneas de investigación.

Asimismo, los asesores propenden con sus practicantes por el trabajo interdisciplinario al interior de las empresas, haciéndoles ver los alcances y limitaciones de su labor en ellas, y la importancia de interactuar profesionalmente con otras disciplinas en la generación de temas y propuestas que sean de mayor utilidad para la organización.

Por lo general, se desarrolla el proyecto de práctica conjuntamente con otras disciplinas, como Trabajo Social, Derecho, Ingeniería, Administración de Empresas, entre otras, aunque no se descarta la realización de un proyecto unidisciplinar.

En cuanto al posicionamiento de la psicología en equipos interdisciplinarios se ha ganado considerablemente, ya que nuestros estudiantes logran tomar la vocería en muchos casos

dentro de estos equipos de trabajo; esto se puede deber, entre otros factores, al proceso de formación en investigación con sentido crítico, al comprometerlos a desarrollar planteamientos argumentados de trabajo dentro de los diferentes niveles que vaya cursando en su formación. En las prácticas, existen experiencias positivas en ese sentido, a partir de una disposición muy acorde con las exigencias del mundo actual con relación a la inter y transdisciplinariedad.

En síntesis, el trabajo de los practicantes de Psicología organizacional del pregrado de Psicología, bien sea, por sí solos o en asocio con otras disciplinas, ha generado cambios en las políticas y procesos de talento humano al interior de las empresas, modificándolas o replanteándolas, y en los niveles estratégicos de la organización como agentes y promotores de cambio.

Se está entonces en el momento paradigmático de adoptar la tradición y seguir en ella anquilosados a los viejos esquemas de gestión, o emprender desde el presente el camino hacia el futuro reconociendo el potencial de cada actor involucrado en el proceso. De nada sirve formular estrategias organizacionales si no se ponen en escena vivenciando los procesos de cambio que con seguridad se generarán y aceptando la confianza entre las partes como un valor esencial para poder iniciar ese camino que el mundo universitario y empresarial reclaman.

En conclusión, el trabajo de los practicantes de Psicología organizacional al interior de las empresas es fundamental por la “humanización” de los procesos, en especial porque en muchas de ellas se han manejado criterios lucrativos que priman sobre criterios humanos, antes de aceptar los principios y planteamientos de este campo de actuación de la disciplina. Ahora se va haciendo cada vez más indispensable el psicólogo al interior de esas organizaciones como resultado de las prácticas que en su momento se realizaron, y que ha tenido continuidad desde el trabajo del psicólogo graduado, y desde la labor del practicante.

Sin embargo, en algunas empresas de producción asumen la presencia del practicante de Psicología organizacional como la forma de reducir la inversión que implica tener un jefe de gestión humana y descargan toda la responsabilidad en los practicantes, sin importar que estén aplicando o no la Psicología organizacional; prima el rol de jefe de gestión humana tradicional que cumple con unos requisitos de ley.

Es necesario re-significar el rol del psicólogo organizacional, no sólo desde el asesor que entra en una confrontación con el empresario o el directivo, sino desde las facultades de psicología

trazando políticas en ese sentido que garanticen verdaderos proyectos de desarrollo empresarial desde este campo de la disciplina.

De esta forma las prácticas en Psicología organizacional se convierten en un verdadero espacio de acción y reflexión interesante para la institución y para los estudiantes que la realizan. Para lograrlo, debe existir un plan continuado de acciones psicológicas independientes de asesores y estudiantes, es decir, proyectos institucionales con continuidad, para lograr las transformaciones necesarias.

Finalmente, y para lograr estos propósitos, se deben entonces identificar en los estudiantes las competencias específicas antes de iniciar su proceso de práctica, es decir, que sea el enfoque y el área seleccionados por vocación y nivel de competencias, y no por opción de experimentación, y así obtener mejores resultados en la práctica profesional. De esta forma, las prácticas impactarían de una manera contundente las estrategias empresariales, porque el estudiante podrá desplegar todo su potencial en beneficio no sólo de su proceso formativo, sino de la organización en la cual está inmerso.

Pero no sólo se trata de hacer un análisis de las competencias de cada estudiante antes de salir a su proceso de práctica profesional, es igualmente importante estudiar muy bien las empresas y su cultura, donde los practicantes van a lanzarse al mundo laboral por primera vez, pues cuando tienen ese primer contacto, por lo general, son inseguros, soñadores y héroes, quieren convertirse en los quijotes capaces de lograrlo todo, idealizan desde las aulas de clase sus condiciones de práctica, pero cuando llegan a ese mundo real, en ocasiones reciben impactos tan fuertes que dudan de sus conocimientos y quizá lo peor, de su vocación y continuidad en el ejercicio profesional de la Psicología organizacional. Llegan incluso a sentir a futuro cierta aversión hacia organizaciones que se asemejen a aquella en la cual realizaron su práctica profesional.

Es importante llevar a cabo un estudio de necesidades del medio y de los nichos estratégicos donde las prácticas de la universidad podrían encajar, para así desarrollar proyectos con mayor impacto, para que las prácticas se conviertan así en un espacio de construcción personal y profesional que aporte beneficios para ambas partes y no en un espacio frustrante en el que la incertidumbre y el sin sentido sean los únicos baluartes que las sustenten.

A manera de conclusión, los resultados del estudio sobre formación para el trabajo a nivel profesional universitario en psicología (Mejía, 2006), muestran cómo a través del currículo problémico, modelo pedagógico asumido por la Facultad de Psicología de la Universidad de

Manizales, se va logrando una formación integral de los estudiantes, pertinente y acorde con las condiciones del entorno del trabajo actual, según criterio de líderes de la academia y de los estudiantes.

Las prácticas estudiantiles de la Facultad de Psicología dentro del marco de su currículo problémico, se conciben articuladas a la docencia y la investigación. En el campo de actuación de la Psicología organizacional, dicha articulación se ve fortalecida desde el grupo de investigación en gerencia de talento humano, las prácticas en sus dos niveles y los seminarios de profundización, contribuyendo a la formación integral del estudiante en sus competencias cognitivas (semántica y modal), así como en sus competencias potestativas.

Los resultados de la investigación sobre prácticas estudiantiles en Psicología organizacional, reflejan la manera como el practicante de Psicología organizacional de nuestra Facultad ha ganado posicionamiento de manera progresiva dentro de las empresas en las que realiza su proyecto de práctica, dando a conocer la importancia y necesidad de los aportes de este campo de actuación de la disciplina en las instituciones. Hay reciprocidad en los beneficios generados a partir de su trabajo durante su último año de carrera, según criterio de los gerentes de talento humano y los practicantes: Se potencia el estudiante y se potencia la empresa, y en muchas ocasiones se gesta el proyecto de vida profesional del practicante, toda vez que de una buena práctica se deriva la oportunidad de incorporación al mundo del trabajo, en esa misma empresa o en otras del sector en el cual se conoce su nivel de competencias.

Referencias

- Becker, B. (1999). Los RR.HH. como fuente de valor para los accionistas. Tomado de Lake, G. Losey, M.R. Ulrich, D. Lake, Gerry Losey, Michael R. Ulrich, Dave (capítulo 24). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Rústica Ediciones Gestión 2000.
- Botero, E. (2006). *Prácticas de Psicología organizacional y su relación con las estrategias de talento humano*. (Tesis de grado: Facultad de Psicología, Maestría en Gerencia de Talento Humano). Universidad de Manizales, Manizales.
- Carrasco, J. A. (2007). *Los retos de la formación universitaria ante el mercado laboral*. (en línea). www.educaweb.com. Extraído el junio 14 de 2007.
- Díaz, V. M., Valencia, G., Muñoz, J. A., Vivas, D. F. & Urrea, C. E. (2006). *Educación superior: horizontes y valoraciones, relaciones PEI y ECAES*. Cali: Editorial Bonaventuriana, USB

- Estrada, V. M., Becerra, O., Duque, D. & Prieto, A. (1997). *Las prácticas universitarias estudiantiles: una estrategia para la modernización de la educación superior en Colombia*. ICFES – UNIVALLE, Bogotá.
- Lasaga, O. (2007, junio 11). *Universidad - empresa: un diálogo imprescindible para afrontar los retos de la sociedad del conocimiento*. (en línea). www.educaweb.com. Extraído el 14 de junio de 2007.
- Magendzo. (1996). *El currículo problémico: una alternativa para la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales*. Manizales, 2004.
- Mejía, A.M. (2006). *Formación para el trabajo a nivel profesional universitario: caso programas de Psicología y Contaduría Pública de la Universidad de Manizales*. (Tesis de Grado. Facultad de Psicología Maestría en Gerencia de Talento Humano. Universidad de Manizales. Manizales.
- Panesso, L. F. (2003). Problematicación, currículo y psicología. *Cuaderno de Línea Cognición y Desarrollo Humano*. 5, 31-41.
- Universidad de Manizales, Oficina de Planeación, *Plan de desarrollo 2005 – 2010*.

Olga Lucía Huertas Hernández

Correo electrónico: olga.huertas@javeriana.edu.co

Psicóloga. Estudios de Maestría en Filosofía. Coordinadora del Área de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Docente cátedra Psicología organizacional de la Especialización de Salud Ocupacional, del Diplomado Gestión del Talento Humano por Competencias y del Diplomado Gestión del Desarrollo Humano, en la misma Universidad.

Johanna Burbano Valente

Correo electrónico: jburbano@javeriana.edu.co

Psicóloga. Magíster en Estudios Políticos. Fue Directora de la Carrera de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Docente de la cátedra Psicología y Trabajo y de la Especialización en Salud Ocupacional de la misma Universidad. Investigadora del Grupo “Estudios Críticos de las Organizaciones y el Trabajo” de la Facultad de Psicología. Ha sido líder del Grupo “Psicosociología del Transporte” y tiene numerosas publicaciones y consultorías en el tema de transporte.

Capítulo 27

La formación en Psicología organizacional desde una perspectiva crítica

Olga Lucía Huertas Hernández

Johanna Burbano Valente

Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Introducción: mundos del trabajo contemporáneo y psicología

Las organizaciones productivas han tenido un papel relevante en las transformaciones del mundo contemporáneo, sus intereses, preocupaciones y prácticas ocupan los primeros lugares en el espacio social. Los medios de comunicación informan constantemente acerca de los cambios y crisis de las organizaciones multinacionales, de las nuevas estrategias para la producción económica, de las exitosas maneras que surgen para el manejo del recurso humano y de los temas que se desarrollan en las empresas y que pueden ser utilizados en la propia vida personal.

Este sobre-dimensionamiento de lo productivo, desplaza hacia los saberes que actúan dentro de los espacios organizacionales, la preocupación por la innovación y la generación de nuevas estrategias que permitan a las organizaciones, no sólo sobrevivir sino generar elevados ingresos en contextos de riesgo. Las facultades de Administración, de Ingeniería Industrial, de Derecho y de Psicología por nombrar sólo algunas, promueven en la formación de sus

estudiantes el interés por ser creativos y dar respuesta a las necesidades de la sociedad del conocimiento.

No obstante, en el mundo contemporáneo no sólo las instituciones tienen cambios, también las personas y redes que hacen parte de ellas. La mayoría de las intervenciones organizacionales se han centrado en la eficiencia empresarial y la eficacia de la producción, como lo muestra el desarrollo histórico de las teorías organizacionales, desde los aportes de Frederick Taylor hasta los más recientes modelos de calidad, las cuales han influenciado de manera importante la psicología que se realiza en las organizaciones. Los cambios o impactos que se generan en el sujeto en sus dimensiones no productivas o en las redes sociales a las que ellos pertenecen han sido muchas veces minimizados o invisibilizados para legitimar el discurso de la productividad.

Asimismo, la mirada que se ha realizado sobre las instituciones productivas se ha caracterizado por tener un tinte disciplinar, por lo que la tendencia ha sido realizar aproximaciones aisladas desde una ciencia o profesión en busca de “resolver” un problema específico, las cuales muchas veces no contempla la complejidad del mundo del trabajo. Esta situación derivó en que la psicología en las organizaciones se preocupara más por la eficiencia empresarial, dejando de lado aspectos tan relevantes como la precarización en las condiciones de algunos trabajadores. En palabras de Vargas (2005):

En este contexto no deja de sorprender observar con tanta frecuencia, cómo la labor de la Psicología de las Organizaciones sigue adaptándose acríticamente a los tiempos; cómo se asume sin más, la tarea de “motivar” de manera tan particular a los trabajadores frente a los cambios agresivos que determina el mercado (p.94).

¿Cuál puede ser entonces la orientación que siga un programa que pretenda formar en Psicología organizacional y que tenga en consideración el mundo del trabajo contemporáneo, no sólo para responder a las constantes demandas de eficiencia sino para generarle cuestionamientos?

La Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana tiene como centro de su dimensión curricular la pregunta por la pertinencia del conocimiento producido para la sociedad colombiana. Esta propuesta formativa fortalece uno de los compromisos otorgados por la sociedad a las instituciones de educación superior: la formación del pensamiento crítico. En este sentido, se puede afirmar que se enfatiza en la reflexión sobre problemas, lo cual permite un doble proceso constante: primero, analizar el ejercicio profesional desde pensar cuál es la

intervención que está, proponiendo la disciplina y en segundo lugar, comprender cuál es la vinculación de dichos análisis a los problemas del contexto local y nacional.

Este énfasis formativo implica el desarrollo de una fuerte competencia investigativa, orientada por una actitud de indagación y búsqueda del conocimiento a través de la formulación constante de preguntas, la identificación de problemas, su elaboración conceptual y la generación de alternativas que son objeto de evaluación y contrastación permanente. Esto genera para el caso de la Psicología organizacional, un lugar de reflexión frente a las posiciones eficientistas y positivistas que han marcado la lógica de las teorías y aproximaciones al mundo de las organizaciones.

Pensamiento crítico y psicología crítica: la configuración de una mirada crítica

Lo que hace particular la apuesta de la Facultad de Psicología en la formación en Psicología organizacional, no es sólo el énfasis en el fortalecimiento de lo que tradicionalmente se ha llamado pensamiento crítico, ya que ésta es una tarea que la sociedad le ha demandado a la educación superior¹. Desde una perspectiva hegemónica en las ciencias de la educación, el pensamiento crítico se remite a la pedagogía y a la psicología cognitiva. Boisvert (2004) retomando el planteamiento de Harvey Siegel sostiene que el pensamiento crítico es aquella capacidad y disposición en la cual el individuo piensa, juzga y actúa de manera coherente basado en razones y evidencias. Esto quiere decir, que para formar en el pensamiento crítico, no sólo se debe enseñar a pensar (es decir, crear pedagogías que permitan las condiciones para la reflexión), sino además enseñar qué es el pensamiento (cómo es el proceso de pensamiento) y enseñar a reflexionar sobre el pensamiento (hacer metacognición).

Sin embargo, la formación propuesta se enriquece con los aportes de lo que en el desarrollo de la Psicología se ha denominado “psicologías críticas” y lo que en las Ciencias Sociales se conocen como “teorías críticas”.

En este sentido, se busca que los/las estudiantes se apropien de los conocimientos producidos por la disciplina de manera no lineal y que haya un ejercicio de reflexión sobre las teorías y saberes de que hacen uso en su trabajo en el mundo de las organizaciones. La propuesta no sólo se limita a este ejercicio de reflexión sobre la manera *cómo se usa el conocimiento psi-*

1 El artículo 4 del capítulo 1 del Decreto 1527 de julio 24 de 2002, el cual establece los estándares para la formación en Psicología en el país, señala la necesidad de formar en un pensamiento crítico, abierto y reflexivo.

cológico, sino que pretende también *cuestionar el mismo conocimiento psicológico* y generar nuevas formas de pensar la Psicología organizacional, como señala Pulido (2004):

Cabe anotar que la crítica psicológica centrada alrededor del trabajo es fundamental por diversas razones. Primero, por la situación de la psicología en relación con las organizaciones. La disciplina tiene un rol privilegiado en el medio académico y en los sitios de trabajo. Este privilegio sin embargo, ha hecho que la mayor parte del así llamado conocimiento psicológico (psicología industrial y organizacional) se caracterice por su falta de discusión acerca de las implicaciones políticas y sociales que tiene, tanto en relación con la producción del conocimiento como con su aplicación práctica. Segundo, por la trivialización que el conocimiento psicológico contemporáneo hace de los problemas del trabajo. Muchos de los trabajos contemporáneos se alejan de los problemas reales para ir en busca de la que ha sido llamada “una ciencia petulante” o bien tras una ciencia superficial...Tercero, es posible anotar que el análisis crítico del mundo del trabajo hecho desde la disciplina abre posibilidades para entender los actuales procesos sociales de globalización, internacionalización y flexibilización más allá de la pregunta por la eficiencia. Cuarto, señalando que no se agota en estos aspectos la pertinencia de estudios con perspectiva crítica, los análisis críticos focalizados en el trabajo y las organizaciones pueden abrir nuevos caminos para la intervención organizacional y nuevos roles para los psicólogos que tienen que enfrentar los problemas que se suscitan en los ámbitos laborales (p. 216).

Para realizar esta tarea se retoman los planteamientos de la Psicología crítica, la cual puede ser comprendida como “una sombrilla que cubre diferentes clases de aproximaciones a la psicología y a la subjetividad” (Valery Walkerdine en entrevista con Pulido, 2007, p. 186). Dentro de esta comprensión, se privilegia una mirada amplia, que integra otras formas de saber, conocer y pensar la realidad organizacional, en la que la interdisciplinaridad se descubre como un recurso comprensivo para complejizar la organización y para apoyarse en otras metodologías de acercamiento al mundo laboral.

La Psicología crítica agrupa una serie de planteamientos que cuestionan el estatus científico de la disciplina psicológica y sus metodologías experimentales, la individualización de lo humano, el papel que ha desempeñado frente a problemas de índole social, política y económica.

Reconociendo las necesidades que se configuran en el contexto actual frente al problema del trabajo y las organizaciones, esta propuesta pretende desarrollar en los y las estudiantes *una mirada crítica, es decir una constante observación reflexiva sobre las propias maneras y las*

de las organizaciones de concebir al trabajador, al trabajo y a la organización. Se busca que el estudiante sea capaz, a partir de esta mirada, de entender las claves con las cuales funciona la organización, de tal manera que pueda reconocer la singularidad de ella y construir junto con las organizaciones, intervenciones más pertinentes, alternativas y novedosas, que se descentren del argumento de la eficiencia para legitimar la necesidad de dichas intervenciones.

Asimismo, la aproximación desde la Psicología crítica, le permite al estudiante reconocer que el acercamiento que realiza a la organización lo hace desde un lugar específico (el saber de la psicología) y que desde allí se constituye como un sujeto de saber con intereses y expectativas. Por tanto, su postura no es neutral, en este sentido, se favorece que el estudiante asuma la responsabilidad social de sus intervenciones.

Se trata entonces de problematizar la realidad; de pensar lo que está sucediendo en los contextos organizacionales y preguntarnos, si ante los fenómenos actuales, podemos continuar trabajando desde las miradas tradicionales de la disciplina, centradas en el objetivo del aumento de la productividad de las empresas. Miradas que trabajan bajo la vieja y desgastada narrativa de que el bienestar de las organizaciones es automáticamente garantía del bienestar de los trabajadores. Especialmente cuando en las actuales circunstancias del trabajo, esta noción pareciera desvanecerse. En este contexto una psicología crítica se enfrenta a la necesidad de investigar las condiciones que los cambios acelerados en el modo de trabajar y organizarnos están produciendo; dilucidar cómo las organizaciones contribuyen a construir formas particulares de sociedad y de existencia, para preguntarnos —junto con las organizaciones— por la posibilidad de construir alternativas frente al desolador panorama. En suma: recuperar los espacios de trabajo para la discusión ética (Vargas, 2005, p. 97).

Elementos para la formación de una mirada crítica en Psicología organizacional

Una mirada crítica en la Psicología organizacional, recupera los aportes tanto de la crítica surgida al interior de la misma psicología como en su exterioridad, es decir, de otras disciplinas. Al interior de ella autores como Sigmund Freud, Michel Foucault, Isaac Prilietensky, Nicolás Rose, Jonathan Potter, Kenneth Gergen, Valery Walkerdine, Ian Parker, Erica Burman,

Maritza Montero, Tomás Ibañez, y Lupicínio Iñiguez sólo por nombrar algunos², han generado importantes movimientos acerca de la manera como debe ser pensada la disciplina psicológica.

Para la mayor parte de estos autores la Psicología científica se ha convertido en un dispositivo de control disciplinar con alcances políticos, que genera realidades sociales. Dicho dispositivo debe ser cuestionado, para lo cual desde sus planteamientos los autores críticos han incorporado elementos que generan cuestionamientos especialmente, sobre el sujeto racional moderno y han favorecido que categorías tan centrales para la psicología tradicional tales como el yo, la identidad, la motivación, las emociones, el autocontrol sean redefinidas a la luz de la comprensión de un sujeto histórico. En el estudio de las organizaciones el giro que se ha logrado tiene grandes implicaciones según Ibarra (2001), puesto que permite pensar las organizaciones como espacios de gobierno. En este sentido, se puede reflexionar sobre las prácticas que se dan en las empresas y cómo desde allí se generan sujetos y saberes.

Con relación al debate interdisciplinario las psicologías críticas se enriquecen de diferentes fuentes. Aquí rescataremos el debate de la Escuela de Frankfurt, del giro lingüístico y la entrada de la discursividad en la filosofía, de los “Critical Management Studies³” en administración, de la antropología cultural, de la sociología reflexiva y del trabajo, de las epistemologías feministas y más recientemente de los aportes de los estudios culturales. Los trabajos de Karl Marx, Theodor Adorno, Mark Horkheimer, Walter Benjamín, Richard Rorty, Clifford Geertz, Anthony Giddens, Ulrich Beck, Zygmunt Bauman, Enrique de la Garza, Boaventura de Souza Santos, Donna Haraway, Judith Butler, Mauricio Archila, Luz Gabriela Arango, Arturo Escobar, Walter Mignolo y Santiago Castro-Gómez⁴, han sido importantes aportes para las reflexiones que sobre el trabajador y el trabajo se desarrollan.

2 Resulta necesario nombrar aquí algunas obras claves de estos autores, que pueden servir como referencia para la comprensión de la emergencia de esta psicología crítica. *El malestar en la cultura* (1930) de Sigmund Freud. Los trabajos de Michel Foucault: *Las palabras y las cosas* (1966), *Vigilar y Castigar* (1975), *La historia de la sexualidad* (1976), *La historia de la locura en la época clásica* (1964); El trabajo de Isaac Prilleltensky y Denis Fox *Critical psychology* (1997), los trabajos de Nicolás Rose como *Inventing our selves: psychology, power and personhood* (1998) y *Governing the soul* (1999), De Kenneth Gergen son referentes *La psicología social como historia* (1973) y *realidades y Relaciones* (1996), Valery Walkerdine con *Changing the Subject: Psychology, social regulation, and subjectivity* (1984) y *The Mastery of Reason* (1988).

3 Fue un movimiento surgido en los años ochenta en Inglaterra y Estados Unidos que cuestiona las prácticas de gestión empresarial.

4 Algunas de las obras en las que se encuentran referentes claves en el trabajo de la psicología crítica son de Carlos Marx *Manuscritos económicos y filosóficos* (1844), *Trabajo asalariado y capital* (1845) y *El Capital* (1877). *Teoría Crítica* (1985) de Marx Horkheimer y Theodor Adorno. *Iluminaciones* (1967) de Walter Benjamín. *La filosofía y el espejo de la naturaleza* (1979) de Richard Rorty. *La interpretación de las culturas* (1973) de Clifford Geertz. *Modernity and self-identity and society in the late modern age* (1991) y *Consecuencias de la modernidad* (1999) de Anthony Giddens. *The psychic of power* (1997) de Judith Butler. *Identidad y cultura obrera* (1991) de Mauricio Archila y *Mujeres obreras, familias y políticas empresariales* (1993) de Luz Gabriela Arango.

La permanente reflexión acerca de los procesos de modernización, la manera como el trabajo se entiende más allá de una visión instrumental, la comprensión del poder como constituyente de las relaciones sociales, el compromiso ético en la construcción de conocimiento y en la intervención en las organizaciones, el reconocimiento de unas lógicas particulares en el mundo latinoamericano del trabajo, la centralidad y lo periférico de las diferentes versiones que circulan sobre el mundo del trabajo y la globalización son algunas de las reflexiones que se han incorporado para consolidar una mirada crítica.

De lo anterior, puede entenderse que una Psicología organizacional con enfoque crítico se manifiesta como una alternativa a las lecturas tradicionales que la disciplina ha realizado dentro del espacio organizacional. Por Psicología organizacional clásica, convencional o tradicional se entienden todas aquellas comprensiones e intervenciones derivadas de los desarrollos históricos de las teorías de la administración científica, la escuela de relaciones humanas y la gestión del conocimiento en el espacio de las organizaciones (Vargas, Huertas, Carvajal, Pulido, García y Mantilla, 2006). Esta tradición psicológica se constituye en una pieza esencial dentro de la formación crítica, puesto que es la forma como la disciplina ha realizado sus acercamientos al mundo de las organizaciones, constituyéndose en su referente social y de pensamiento

El enfoque crítico asume que el saber que se tiene de la realidad es sólo una *interpretación* del mundo social, la cual se encuentra articulada en relaciones de poder que configuran lo que se conoce como el espacio organizacional. Por ello resulta importante la revisión del contexto histórico en el cual han surgido las prácticas que soportan dichas relaciones. El acercamiento desde este enfoque de la psicología, implica una revisión de las formas de lenguaje y de discurso presente en las organizaciones, con el fin de comprender los marcos culturales (es decir, las producciones de significado) de la organización desde la cual se construye el sujeto. En este sentido, el límite de la organización se desborda para dejar de pensarla como una unidad aislada que produce sólo resultados económicos y comprenderla como una expresión social, que teje relaciones y es tejida por el acontecer de las realidades externas, pero también, por las situaciones de los espacios singulares del sujeto trabajador.

Dentro de estos postulados, la propuesta formativa busca hacer énfasis principalmente en tres elementos: la construcción del conocimiento, la de-construcción de la disciplina y el carácter histórico del sujeto laboral. Los cuales son descritos a continuación:

La construcción de conocimiento

La formación de una mirada crítica le apuesta a reconocer que el conocimiento social es una construcción de la humanidad y que en él se encuentran implicadas sus historias, creencias e intencionalidades. Este reconocimiento “impide” que se pueda hablar de objetividad en las ciencias sociales, se asume más bien la idea de objetivación propuesta por Berger y Luckman (2003), es decir, que la realidad social son acuerdos sobre el sentido de lo que significan ciertas cosas para una comunidad o grupo. Para comprender esta postura se exponen dos movimientos sucedidos al interior de las ciencias sociales y humanas que permiten dar cuenta de ello: el giro lingüístico, y el conocimiento y la praxis social.

El giro lingüístico

Las llamadas “ciencias sociales modernas”, es decir, aquellas que surgieron con la modernidad, se orientaron bajo el supuesto de la necesidad de establecer un conocimiento de carácter científico, similar al que habían posibilitado las ciencias naturales. La filosofía positivista tuvo un papel central en la epistemología de la naciente psicología experimental de finales del siglo XIX, por tanto, presupuestos de dicha filosofía tales como: *la necesidad de objetividad o neutralidad*, es decir la separación del sujeto que conoce del objeto que es conocido; *el control y la predictibilidad sobre la naturaleza*, comprendidos éstos como la capacidad del hombre de dominar la naturaleza y ponerla a su servicio; y *la búsqueda de la “verdad”* entendida ésta como el encuentro con la esencia de las cosas, se convirtieron en las tareas últimas de cualquier ciencia.

El conocimiento se encontraba disponible en las cosas, por tanto la tarea del científico consistía en edificar un método científico, el más adecuado posible, que fuera riguroso, sistemático y le permitiera realizar observaciones minuciosas y registros separados de cualquier creencia personal, a través del ejercicio racional del pensamiento, para “quitar los velos” que ocultaban la verdad. Producto de este ejercicio, era posible acumular conocimientos sobre las cosas y plantear teorías usando el lenguaje que permitieran entender la causalidad en la que se inscribían los fenómenos sociales. Bajo esta lógica, el lenguaje tenía un papel central en representar el mundo, en palabras de Rorty (1979) el lenguaje se convirtió en el “espejo de la naturaleza”.

No obstante, la idea del lenguaje como representación, especialmente dentro del conocimiento social, comenzó a cuestionarse en las primeras décadas del siglo XX. En la base de este desplazamiento se encuentra la teoría de los actos del habla desarrollada por J.L. Austin.

El lenguaje ya no es sólo reflejo de la realidad, sino que además al “decirse” construye realidades, de esta forma el lenguaje es construcción social. Este movimiento condujo a lo que la filosofía llamaría el giro lingüístico:

El giro lingüístico en filosofía contribuyó a sustituir la referencia a la experiencia como medio de representación por la referencia al lenguaje como tal medio —un cambio que, en la medida que ocurrió hizo más fácil el prescindir de la noción misma de representación... una vez que la filosofía del lenguaje se vio liberada de los dogmas del empirismo, los enunciados ya no fueron considerados como expresiones de la experiencia ni como representaciones de una realidad extraexperimental. Mas bien, fueron vistos como sartas de marcas y sonidos usados por los seres humanos en el desarrollo y prosecución de las prácticas sociales— prácticas que capacitan a la gente para lograr sus fines, entre los que no está incluido *representar la realidad como es en sí misma*“ (Rorty, 1990. p.165).

Dentro de una formación que pretenda desarrollar la mirada crítica se asumen algunas de las implicaciones que tuvo el giro lingüístico para la construcción del saber científico. En primer lugar, la noción de verdad se transforma dentro del conocimiento que se pretende desarrollar, ya no es posible pensar que la verdad se encuentra al interior de las cosas sino que lo que más bien existen son *diferentes verdades que circulan en el espacio de lo social y que algunas son más privilegiadas que otras*. Al decir de Rorty (1991), existen unos juegos del lenguaje que resultan más útiles dentro de unos marcos históricos explicativos de las comunidades o al decir de Foucault la verdad son aquellos discursos más hegemónicos o que mayor poder tienen en un determinado juego de relaciones sociales.

Esta postura sobre la verdad, implica un replanteamiento del psicólogo en su papel de experto del comportamiento humano, lo que se propone más bien es un papel de “lector” de la realidad que sólo puede hacer visible “su” versión de lo que está sucediendo, eliminando el estatus de verdad última o de palabra absoluta como en cualquier dogma.

En segundo lugar, al asumir que el lenguaje no es representación se reconoce que la palabra no se limita al uso que se hace de ella, sino que detrás existe toda una serie de tradiciones y significados que han sido contruidos, y que remiten a las personas a un trasfondo compartido con sus comunidades y grupos, el cual es evocado cada vez que se usa. En este sentido, el conocimiento que se produce es cultural, cobrando un papel central no sólo en lo que se construye sino en cómo se interpreta, al comprender el lenguaje como una interpretación, la noción de objetividad tal como fue propuesta por la filosofía positivista no tiene cabida.

Este argumento ha sido desarrollado por el construccionismo social expuesto principalmente por Kenneth Gergen. Para este autor el uso que se hace de cada palabra y de cada teoría tiene implicaciones en la manera como las personas y las comunidades se entienden a sí mismas (Gergen, 1997). Para un psicólogo formado en la mirada crítica le resulta necesario acercarse a conocer la cultura de los grupos sociales con los cuales trabaja para poder construir conocimiento útil. Una psicología que rescate el papel de la cultura, tal como lo enuncia Serrano (1996) pone el acento sobre los mecanismos por cuya acción la amplitud e indeterminación quedan reducidas a la de estrechez y al carácter específico de sus realizaciones efectivas. Se asume que el pensamiento humano es social y público y que su lugar natural es la cotidianidad.

Al asumir la cultura como las estructuras de significación socialmente establecidas en virtud de la cual la gente hace cosas (Geertz, 1979), la Psicología organizacional se convierte en una ciencia interpretativa en busca de significaciones al interior del mundo organizacional. Dichas significaciones permiten reconocer los juegos de verdad que allí se suceden, comprender las figuras de poder que se han legitimado, reconocer la historia objetivada que se ha construido. La Psicología organizacional que apuesta por una mirada crítica reconoce la imposibilidad de aplicar con éxito de manera lineal modelos de gestión surgidos en otros escenarios organizacionales.

Como lo menciona Ángela Calvo (1994), al asumir las implicaciones del giro lingüístico se pasa de la teoría a la narración. Es decir, para la psicología que se desarrolla en las organizaciones, más que implementar nuevas teorías, su preocupación primordial debe centrarse en el rescate de las narraciones que allí se suceden. Más que buscar la homogeneidad del conocimiento presente, se debe privilegiar el rescate de la diversidad, la cual se expresa con amplitud en las narrativas que dentro de las organizaciones circulan.

Conocimiento y praxis social

Un segundo elemento sobre la construcción del conocimiento en el que se realizan cuestionamientos en una propuesta formativa con una mirada crítica, es la presunción de que el acto de construcción de conocimiento es ajeno a la realidad social en la cual se genera. Esta situación sólo puede ser develada por un sujeto crítico, es decir “aquel que logra asumirse y asumir su propuesta teórica dentro del conjunto de prácticas, productos y sujetos que genera la sociedad o praxis social” (Horkheimer, 1998). En las epistemologías feministas, como las propuestas de Donna Haraway, esto es lo que más adelante se denominará conocimiento situado (Flórez, 2002).

De esta manera el psicólogo organizacional se convierte en alguien que realiza un ejercicio permanente de relectura de la historia, la sociedad y la realidad, pero además en alguien que vincula la producción del conocimiento con la lógica de producción político- económica. Esto implica que el conocimiento que él produce siempre responde a intereses que están enmarcados dentro de ciertas afiliaciones ideológicas. Con sus intervenciones, la Psicología organizacional privilegia determinadas construcciones de mundo que responden a intereses políticos y económicos. Esta condición es posible de ser reconocida con mayor fuerza en los actuales escenarios de la globalización, en la cual las intervenciones propuestas abren o cierran oportunidades para los trabajadores, tanto para la vinculación al mundo laboral como de su permanencia en él. La actual división del trabajo “trabajadores del conocimiento- trabajadores operarios” propuesta por Sennett (1998) invita a repensar las vinculaciones de la disciplina psicológica al respecto.

En este sentido, privilegiar ciertas comprensiones de mundo inscribe la construcción conocimiento de manera directa o indirecta en el mantenimiento sistemático de relaciones de poder, las cuales en algunos casos resultan siendo asimétricas justificando relaciones de dominación. En últimas, el conocimiento es poder.

Se requiere entonces por parte de la Psicología organizacional un ejercicio de desnaturalización, el cual puede ser entendido como la necesidad de interrogarse sobre aquello que la psicología ha naturalizado como su deber ser (en este caso, un elemento es el carácter eficientista de la disciplina). Por tanto, se propone cuestionar la pretensión de que todo el conocimiento sobre gestión, son “técnicas neutrales” y procesos funcionales empleados para maximizar la utilización productiva de los recursos naturales y humanos para beneficio mutuo (si gana la empresa, siempre de manera directa gana el trabajador). La idea de desnaturalizar, puede ser entendida de manera similar a la actitud ironista que propone Rorty (1991):

El ironista, en cambio, es nominalista e historicista. Piensa que nada tiene una naturaleza intrínseca, una esencia real... El ironista pasa su tiempo preocupado por la posibilidad de haber sido iniciado en la tribu errónea, de haber aprendido el juego del lenguaje equivocado. Le inquieta que el proceso de socialización que le convirtió en ser humano, al darle un lenguaje pueda haberle dado el lenguaje equivocado y haberlo convertido con ello en la especie errónea del ser humano. Pero no puede presentar un criterio para determinar lo incorrecto (p. 93).

El conocimiento enmarcado dentro de la praxis social requiere entonces ser anti-performativo, es decir, que no sólo debe preocuparse por buscar la eficiencia (la máxima rendición con

pocos insumos), sino que también le atañe mantener una preocupación constante por el tipo de prácticas sociales que se generan y sus efectos en las relaciones sociales.

En relación con lo anterior, es posible asumir que el conocimiento no sólo genera interpretaciones sobre la realidad social que permiten comprenderla, sino que además también puede promover su transformación. La reflexividad entendida como la capacidad de los sujetos sociales para pensarse de manera diferencial en un contexto, en este caso, el organizacional que le permite a los grupos y sujetos reconocer su propia contingencia y generar nuevas formas de estar en el mundo que transformen las prácticas sociales en los contextos de relación en los cuales se encuentran insertos.

Este elemento resulta fundamental a la hora de proponer intervenciones en las organizaciones, ya que la apuesta no es sólo responder a las necesidades de eficiencia y control de la empresa, sino en construir alternativas que les permitan tanto a las organizaciones como a sus trabajadores generar prácticas que transformen su propia realidad.

Flórez (2002) afirma que, en las últimas décadas, en América Latina se ha promovido un espacio disciplinario crítico, que pretende cuestionar las prácticas de producción de conocimiento buscando la emergencia, especialmente en la psicología social, de procesos de transformación y emancipación social. En este sentido, la producción de conocimiento se rearticula con la construcción de lo político.

Finalmente, si se asume que el conocimiento está vinculado de manera estrecha con la praxis social, al igual que en el mundo social en las organizaciones existen diversas voces que circulan, por tanto, en la construcción del conocimiento organizacional se debe reconocer lo que denomina Boje (2001) la “plurivocalidad” existente al interior de las empresas. Por ello, se trata de escuchar no sólo la voz de las gerencias, los socios o el gerente de recursos humanos, también es necesario reconocer las voces de los trabajadores, ya que cada uno circula por espacios discursivos particulares que configuran diferentes realidades y que al coexistir dentro de las organizaciones, crean unas tensiones particulares en la comprensión del mundo o la “realidad” laboral.

De-construcción de la disciplina

La construcción del conocimiento, incluido el de la psicología, ha sido posible a partir de la configuración de unas maneras particulares de entender el mundo, las cuales *legitiman o no el conocimiento* que produce cada ciencia. Foucault en su libro *Las palabras y las cosas* (1998) afirma que:

El campo epistemológico que recorren las ciencias humanas no ha sido prescrito de antemano: ninguna filosofía, ninguna opción política o moral, ninguna ciencia empírica sea la que fuere, ninguna observación del cuerpo humano, ningún análisis de la sensación, de la imaginación de las pasiones ha encontrado jamás, en los siglos XVII y XVIII algo así como el hombre, pues el hombre no existía (como tampoco la vida, el lenguaje y el trabajo); y las ciencias humanas no aparecieron hasta que, bajo el efecto de algún racionalismo presionante, de algún problema científico no resuelto, de algún interés práctico, se decidió hacer pasar al hombre (a querer o no y con un éxito mayor o menor) al lado de los objetos científicos en cuyo número se ha probado aún de manera absoluta que pueda incluirse; aparecieron el día en que el hombre se constituyó en la cultura occidental a la vez como aquello que hay que pensar y aquello que hay que saber. No hay duda alguna, ciertamente, de que el surgimiento histórico de cada una de las ciencias humanas aconteció en ocasión de un problema, de una exigencia, de un obstáculo teórico o práctico; ciertamente han sido necesarias las nuevas normas que la sociedad industrial impuso a los individuos para que, lentamente en el curso del siglo XIX, se constituyera la psicología como ciencia (p. 335).

En el caso de la Psicología organizacional, ésta nace dentro de la tradición de la Psicología científica a principios del siglo XX; su surgimiento se relacionó con la necesidad de dar respuesta a las demandas sobre el emergente mundo del trabajo producto de la industrialización. El papel otorgado a la psicología dentro de las ciencias humanas, en un contexto que privilegiaba la fábrica como organización social y estaba centrada en ella, incluyó la necesidad de predecir y controlar el comportamiento humano, de tal manera que la Psicología organizacional se convirtió en un conjunto de prácticas, resultado de los procesos de modernización, que tuvo como intención favorecer la rutinización, mejorar la productividad y poner al hombre al servicio de la industria.

Los inicios del siglo XX, en pleno auge de la industrialización y del desarrollo del pensamiento científico, permitieron la emergencia de una Psicología organizacional derivada de unas concepciones más cercanas a la administración científica propuesta por Frederick Taylor y Henry Fayol, la cual contaba con unos fines meramente instrumentales. La aplicación de pruebas que permitieran conocer las personalidades de los trabajadores y favorecieran el control de ellos en la organización, la elaboración de perfiles que permitieran definir con alta precisión las características requeridas por el trabajador, los procesos de selección que buscaban el sujeto mejor preparado para ser contratado, las teorías motivacionales que permitieran mantener el interés en el trabajo, son algunos de los fines instrumentales que la psicología asumió como parte de su tarea social.

Durante su desarrollo, la Psicología organizacional se ha consolidado en la tarea de producir conocimiento e intervenciones útiles para el mundo de las organizaciones, respondiendo de manera unidireccional a las demandas que las cambiantes formas de producción y organización del trabajo le proponen. Pero ¿es este el único camino? ¿Existen otras posibilidades para el trabajo que adelanta la psicología en el mundo de las organizaciones?

La entrada de una mirada crítica que permita comprender la emergencia de las prácticas de intervención y el sentido que ellas tienen posibilita reconocer esos “*otros lugares*”. Formar en una mirada crítica en Psicología organizacional, implica de-construir la disciplina, volver a mirar los desarrollos históricos de la Psicología organizacional con el fin de comprender la emergencia de sus prácticas y desnaturalizarlas.

Dávila (1985) propone una lectura crítica de las clásicas teorías administrativas, la cual permite comprender las condiciones históricas que favorecieron su emergencia. Pulido (2000) propone más que hablar de autores o teorías, resaltar los desplazamientos que frente a la *relación sujeto-trabajo-organización* se produjeron. De esta manera, expone algunos “hitos” al interior del desarrollo histórico de la Psicología organizacional. El primero denominado “La separación del trabajo de la organización o cómo hacer para ser más eficientes”, da cuenta de la separación del hombre y el trabajo en su dimensión ontológica y del ejercicio de control y disciplinamiento que genera el sistema productivo.

El segundo hito es denominado “la aparición del trabajador sentimental”, en él se involucran elementos de la psicología de las emociones, de las necesidades humanas y de los grupos, que favorecieron la emergencia de formas de control cada vez más sutiles al ubicar los dispositivos de control de los trabajadores en lo afectivo. Un tercer hito es el denominado “la introducción de la visión sistémica”, el cual corresponde a la entrada de una visión ecológica al pensamiento organizacional, en el que se considera la importancia del entorno en los procesos que se suceden al interior de la organización y se vincula nuevamente la importancia del trabajador como un elemento del sistema. De esta manera la comprensión de las relaciones sujeto-trabajador-organización al interior de cada uno de estos hitos resulta diferencial e invita a la psicología que trabaja en las organizaciones a producir intervenciones que tomen en cuenta estas relaciones.

Además de la relectura historizada de la Psicología organizacional propuesta, el ejercicio de deconstrucción rescata las crisis y rupturas que ha tenido la disciplina a lo largo de su historia, reconociendo la existencia de múltiples versiones en la psicología. Gergen (1996) por su parte rescata la crisis experimentada por la psicología científica durante los años sesenta en los Estados Unidos, como resultado de la falta de vinculación efectiva con la realidad y frente

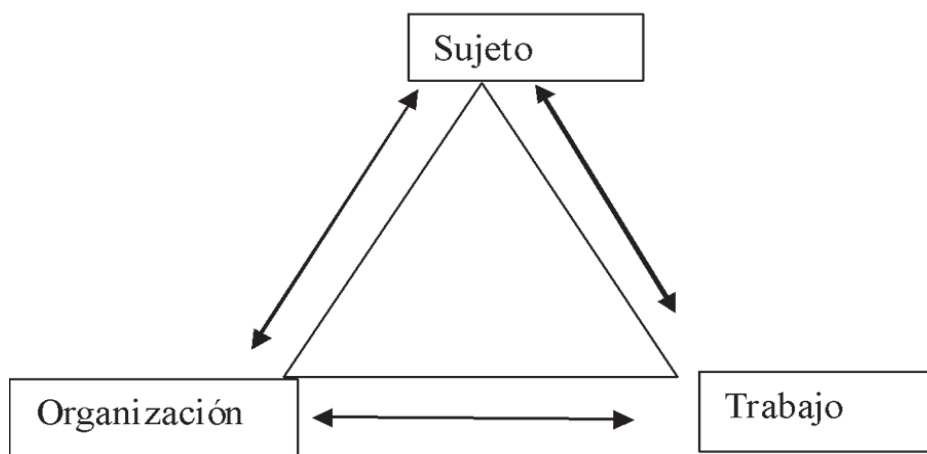
al sentido global que se le había otorgado a la disciplina (lo que condujo a una excesiva generalización) y que creó varios movimientos de reflexividad autocrítica.

Otros cuestionamientos relacionados surgen al interior de los “Critical Management Studies” quienes reflexionan sobre la concepción del trabajador como instrumento de la producción, como un recurso para ser explotado y monitoreado, y como un costo que requiere ser controlado y minimizado. En este campo son relevantes los trabajos adelantados por Alvesson y Willmott (1992). Acerca del papel de control que sobre la sociedad ha tenido la psicología, de manera más radical Nikolas Rose (1999) resalta en sus análisis los diferentes procesos de disciplinamiento que ha producido este saber a través de la generación de prácticas de control en tres dominios. En el primer dominio denominado del gobierno, la psicología ha configurado un cierto modo de pensamiento acerca del poder político y la búsqueda del ejercicio de éste, una multitud de esquemas, sueños, cálculos y estrategias para “conducir la conducta”.

El segundo dominio es el de la autoridad, y se refiere a cómo la disciplina ha generado nuevas autoridades sociales (terapia, escuela, organización) nuevos objetos y problemas (normalidad, crisis), permitiendo otorgarle más valor de verdad a unas voces que a otras. Y finalmente, menciona el dominio de lo ético, lugar en el cual la psicología ha creado nuevos códigos morales determinando quiénes pueden hablar y desde dónde se puede hablar.

Dentro de este marco de reflexión la apuesta de una formación crítica en Psicología organizacional, es por comprender las relaciones que han existido entre las categorías sujeto, trabajo y organización en las diferentes fases del capitalismo, desbordando así la estrecha visión de “recitar” las clásicas teorías organizacionales. El área de Psicología organizacional y del trabajo, en su propuesta de formación articuló tres categorías para el análisis de la situación organizacional: organización, sujeto y trabajo. Las categorías funcionan como elementos analíticos desde donde se aproxima a la realidad social, a las posturas teóricas y la construcción de alternativas de actuación social. Entre ellas se establecen relaciones que están en tensión, de tal manera que en algunos momentos se privilegia la mirada sobre alguna de ellas, más que sobre las otras.

Dicha tensión se puede representar:



En la categoría sujeto, se reflexiona sobre la forma como se construye subjetividad y las formas de sujeción existentes en las relaciones del trabajo. La categoría organización, busca comprender las prácticas de relación que particularizan cada empresa u organización, rescatando las divergencias existentes y comprendiendo la cultura de la organización. El trabajo, es la categoría que especifica las otras dos para darles sentido, es así como la mirada se centra en las condiciones y formas como se significa el acto de trabajar y ello que relación tiene con la producción de subjetividades y de organizaciones.

Una mirada deconstructiva a la disciplina propone entonces preguntarse primero por el por qué y el para qué de estos procesos. En este sentido emergen nuevos escenarios para el trabajo de la psicología que ya no sólo se limitan al espacio organizacional, sino a comprender las relaciones con el trabajo (de ahí la necesidad de nombrarse como psicología de las organizaciones y el trabajo).

El carácter histórico del sujeto laboral

La aproximación al sujeto contemporáneo está mediada por la historia que lo atraviesa, la cual le brinda una serie de significados y sentidos a su cotidianidad, como afirma Foucault (1998). Los procesos históricos brindan elementos fundamentales para comprender las formas de sujeción al mundo del trabajo, el cual se caracteriza por la dialéctica entre las versiones hegemónicas y subalternas existentes en el espacio organizacional (por ejemplo, el

dirigente y el obrero), el análisis crítico de dicha dialéctica es el que permite comprender las formas como se producen los sujetos trabajadores. Se afirma entonces que el trabajador es producto de las relaciones en las cuales se encuentra inserto, es decir, que el trabajador no es subjetividad o identidad terminada. Se debe entonces reflexionar sobre los discursos que enmarcan las construcciones sociales internas (Parker, 1996).

El sujeto se incluye dentro de un mundo social que tiene una tradición que se ha consolidado a través del tiempo y que es transmitida en el lenguaje. De tal manera, que al comenzar a hablar se va introduciendo en lo que Freud (1979) denominaría una masa psicológica, la cual incluye las huellas sociales que se han desarrollado en la raza humana. Dentro de los elementos identitarios con esa masa, Freud reconoce dos esenciales: los cognoscitivos, en los cuales se razona de forma establecida culturalmente; y los morales, con los que actúa con base en las normas de la masa.

Ello implica, por un lado, la lectura de la realidad desde las dimensiones sociales construidas y la valoración de los actos desde la misma posición, lo que genera la “naturalización” de los procesos sociales. En este sentido, algunas de las ideologías establecidas en la historia de la humanidad, se asumen sin mayores cuestionamientos, de tal manera que se entiende como el orden “natural” que tiene su fuerza en el transcurrir del tiempo y en la aceptación de ello a través de discursos hegemónicos. Así, un orden social como el capitalismo, se ha tomado como una “ley natural” que instaura una lógica de producción y maximización que se considera legítima. Por ello, el ejercicio de cuestionar la historia y preguntarse por las prácticas que permiten que los procesos sociales se continúen, se convierte en un elemento central dentro de la propuesta crítica.

Las construcciones sociales se evidencian en la vida cotidiana, por ello Foucault (2000) propone realizar una mirada de la historia desde el presente, especialmente, cuando propone el análisis de las genealogías institucionales que se evidencian como formas de poder. Ibarra (2001) plantea que se realice una genealogía en las organizaciones, para ello se deben examinar las relaciones entre las prácticas concretas de administración, los saberes técnicos, los regímenes de gobierno y las formas como se construyen los sujetos, de tal manera que se pueda determinar no tanto sus orígenes, como la forma como se convierten en discursos en el presente.

La variable histórica propende por la mirada compleja del mundo del trabajo necesariamente interdisciplinaria. Un acercamiento a las lecturas políticas, económicas, sociológicas y antropológicas le permite a la psicología comprender los procesos de identificación que circulan en una cultura para marcar las formas de ser y estar en el ámbito organizacional (Archila, 1991).

De esta manera, la historia es movimiento y es cambiante, por tanto la construcción de las subjetividades laborales o la construcción de identidad “no es algo estático o el resultado de un acto contemplativo de espejos, reflejos e imágenes. Por el contrario, es el fruto de la confrontación con otros conglomerados sociales” (Archila, 1991. p. 385).

Al asumir la comprensión de un sujeto construido históricamente, se hace indispensable para reflexionar sobre el desarrollo de las culturas, las identidades, los procesos gremiales, los sindicatos, la pregunta por los procesos contextuales. En Colombia, han sido los sociólogos especialmente los que se han acercado al tema, trabajos como los de Mauricio Archila (1991) y Luz Gabriela Arango (1993, 2006) han brindado elementos fundamentales para comprender el desarrollo de las identidades obreras tanto femeninas como masculinas. Procesos relacionales como la influencia de las identidades agrícolas en tanto primeras formas de organización empresarial; la relación patrono-capataz-obrero, que ha marcado las formas de control versus “protección” de trabajador y la generación del paternalismo; la institución religiosa, como uno de los pilares de las decisiones morales de las organizaciones y de los conceptos de bienestar, en el cual aquellos beneficios de trabajador se perciben como caridad del patrón; el papel de la mujer en la economía que se ha caracterizado por un lugar informal, son sólo algunos de los elementos que permiten comprender históricamente al trabajador colombiano.

Algunos dispositivos pedagógicos para la formación en Psicología organizacional con perspectiva crítica

Un dispositivo puede entenderse, de acuerdo con Foucault (1976), como un conjunto de acciones intencionadas que tienen como fin producir ciertas formas de sujeto. En este sentido, los dispositivos pedagógicos privilegiados por la formación crítica que ofrece la Universidad, reconocen a los estudiantes que están en prácticas profesionales en su relación de *sujeción académica* y no de *sujeción laboral*. Por tanto, los estudiantes no son identificados como nuevos trabajadores de la empresa a la cual van a realizar la práctica sino que conservan su estatus de estudiantes. En este sentido no se crea una vinculación laboral frente a la cual puedan ser despedidos o puedan ser considerados como trabajadores que llegan a aprender como ser “buenos trabajadores”, lo cual puede restringir su capacidad de aporte. Se pretende más bien, resaltar las potencialidades que poseen para preguntar, analizar, debatir con el fin de darle voz a sus propias subjetividades e intereses, y a las relaciones que se pueden construir en la organización.

En este sentido la estrategia pedagógica denominada Práctica por Proyecto establece la articulación del estudiante no a una empresa sino a un proyecto de investigación. Bajo este dispositivo, no sólo se acompaña lo que se puede hacer (la intervención) sino que se reflexiona sobre para qué se hacen estas intervenciones desde los seminarios teórico e investigativos, articulados a la práctica. Toda propuesta crítica debe preguntarse por su intención al intervenir, desde cuáles supuestos lo está haciendo y a quién pretende favorecer con dicha propuesta.

El dispositivo pretende construir en lo académico un espacio para la emergencia de las comprensiones que sobre la organización y sus dinámicas tiene el estudiante, que puedan ser escuchadas y legitimadas en su diferencia con el discurso que circula en la organización. Este dispositivo de intervención funciona a través de encuentros semanales entre docente y el equipo de estudiantes, los cuales posibilitan en la discusión develar los procesos de gobierno, las formas de saber, la naturalización de la vida cotidiana, entre otras. En dichos encuentros la reflexividad se torna en el elemento central de análisis, la cual es posibilitada a través de textos contruidos por los estudiantes, ya sean diarios de campo, entrevistas, escritos propios, entre otros, que sirven como ordenadores del pensamiento a través del lenguaje escrito, el cual puede ser leído y re-leído para tratar de dilucidar los sentidos y significados cotidianos.

Con este análisis se elabora una lectura de la organización, que es una versión de la forma como se ordenan las situaciones organizacionales en la cotidianidad. Ésta busca visibilizar aquello que no es tan evidente y que tiene como principio político reconocer la polifonía de las conversaciones y de los trabajadores. Este ejercicio es denominado *devolución* y en ella el estudiante no actúa como experto que soluciona problemas, sino como un lector que evidencia elementos para la reflexión. Dicha devolución es una visita a la empresa donde acompañados de sus profesores y las gerencias de las organizaciones, los estudiantes presentan su mirada de la organización y de las prácticas que allí se suceden, la cual muchas veces no está en consonancia con el discurso hegemónico. A partir de esta conversación se genera un espacio para la reflexión de la empresa sobre sus propias prácticas y los caminos a tomar a partir de los interrogantes surgidos desde allí.

Esta propuesta deslegitima la intervención de la Psicología organizacional dirigida a “producir cambios desde la experticia del conocimiento psicológico”, mas bien pretende lograr que las organizaciones identifiquen los discursos que sobre el mundo del trabajo se tejen y promuevan nuevas comprensiones sobre las relaciones que establecen con otras organizaciones y con los trabajadores, que posibiliten una preocupación por el sujeto que allí se construye.

La emergencia de estas otras realidades, de aquellas que tienen menor espacio para ser escuchadas ubica al psicólogo crítico, en la misión de producir formas de intervención alternativas que reconozcan las realidades del trabajador y las ponga en el terreno de la igualdad de saberes, por lo cual necesita ser creativo (más que normativo) en las formas de acercamiento a la organización.

En conclusión, la formación en Psicología organizacional desde una mirada crítica pretende generar nuevas preguntas a la disciplina psicológica en las organizaciones y favorece la emergencia de escenarios de interlocución alternativa a los tradicionales procesos de gestión (selección, formación, evaluación) que desnaturalizan la fe (casi ciega) en el discurso neoliberal. Se trata de abrirse a la posibilidad de pensar formas de relación entre las personas que habitan las organizaciones que reconozcan la diversidad y la contradicción del mundo del trabajo contemporáneo. Finalmente, de acuerdo con Vargas (2005).

como psicólogos es hora de que también rompamos fronteras, las fronteras de la disciplina que nos impiden acercarnos a otros saberes y discursos y, junto con éstas las fronteras que nos alejan de la posibilidad de hacer análisis y trabajar sobre las grandes problemáticas que aquejan a nuestras sociedades... (p. 99).

Referencias

- Archila, M. (1991). *Cultura e identidad obrera. Colombia 1910 -1945*. Bogotá: Cinep.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. Londres: Sage.
- Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Boisvert, J. (2004). *La formación del pensamiento crítico*. (18 reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.
- Boje, D. (2001). Tamara Manifesto. *Journal of Critical Postmodern Organization Science*. 1(1).
- Calvo, A. (1994). La modernidad en sus desplazamientos. *Revista Colombiana de Psicología*, 3, 37– 42.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGraw –Hill.
- Flórez, J. (2002). (Des)encuentros con la psicología desarrollista. *Heterotopía*. 21, 55-87.

- Foucault, M. (1976). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (1998). *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (2000). *Los anormales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Freud, S. (1979). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Geertz, C. (1979). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones*. Barcelona: Paidós
- Horkheimer, M. & Adorno, T. (1998). *Teoría crítica*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ibarra, E. (2001). Foucault, gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto. *Revista Iztapalapa*, 21 (50), 321 – 358.
- Parker, I. (1996). Discurso, cultura y poder en la vida cotidiana. *Psicología, discursos y poder*. Compiladores: Gordo, A. y Linaza, L. Visor: Barcelona.
- Pulido, H. C. (2000). *Hitos de la Psicología organizacional*. (Documento de la Carrera de Psicología PUJ. Documento de circulación interna).
- Pulido, H. C. (2004). En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. *Universitas Psychologica*, 3 (2), 213-222.
- Pulido, H. C. (2007). Psicología, el mundo del trabajo y la subjetividad. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 185-194.
- Rorty, R. (1979). *La filosofía y el espejo de la naturaleza*. (3ª ed.). Madrid: Cátedra.
- Rorty, R. (1990). *El giro lingüístico*. Barcelona: Paidós.
- Rorty, R. (1991). *Contingencia, ironía y solidaridad*. Barcelona: Paidós.
- Rose, N. (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the private Self*. London: Free Association Books.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character the personal consequences of work in the new capitalism*. Norton: New York.
- Serrano, J. (1996). La psicología cultural como psicología crítico-interpretativa. *Psicologías, Discursos y Poder*. Compiladores: Gordo, A. y Linaza, L. Barcelona: Visor.

Vargas, L. (2005). Organizaciones y derechos en el trabajo: algunas preguntas para la Psicología organizacional. *Cuadernos de Psicología*, 1 (1), 91-100.

Vargas, L., Huertas, O. L., Carvajal, L., Pulido, H. C., García, C. & Mantilla, F. (2006). Psicología y trabajo contemporáneo: la propuesta del Grupo de Estudios Críticos de las Organizaciones y el Trabajo. *Saber, Sujeto y Sociedad*.

Esta obra se terminó de imprimir
en los talleres gráficos de la
Universidad Santo Tomás
en junio de 2009.

La obra que ahora presentamos es una contribución valiosa para el desarrollo de la Psicología del trabajo y de las organizaciones, como ciencia y como profesión en Colombia. Su énfasis en la consideración del contexto histórico, cultural, económico, político y social, analiza los fenómenos del trabajo y de las empresas que se están produciendo en nuestro mundo, requiere y ofrece una revisión crítica de un buen número de respuestas que en otros contextos la psicología y las ciencias sociales han dado a las demandas que la sociedad plantea en el ámbito del trabajo y de las organizaciones.

La lectura de esta obra muestra que la Psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia está llena de vitalidad (...) quienes la impulsan son conscientes y señalan con acierto las tensiones fundamentales en los fenómenos del trabajo y de las organizaciones en la sociedad contemporánea, y de las implicaciones que ello tiene en su abordaje científico y profesional. Se constata una riqueza de aproximaciones basada en una óptica paradigmática plural (...). Por otra parte, se reconocen también las posibles contribuciones de nuestra disciplina para un desarrollo plural, democrático y emancipador del trabajo y de las organizaciones en la sociedad.

José M. Peiró

Catedrático de la Universidad de Valencia, España y director del Observatorio de Inserción Profesional y Asesoramiento Laboral (OPAL). Coordinador general del European Master of Work, Organizational and Personnel Psychology incluido en el Programa Erasmus Mundus de la Unión Europea. Presidente de la División de Psicología Organizacional de la International Association of Applied Psychology, editor asociado del European Journal of Work and Organizational Psychology.

Instituciones editoras:



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA



Programa  editorial

Publicación con el apoyo de:



Asociación Colombiana de
Facultades de Psicología

