



CARACTERIZACIÓN DEL ROL Y POSICIONAMIENTO ACTUAL DE
LOS PSICOLOGOS DE GESTIÓN HUMANA EN CUATRO EMPRESAS DE
BOGOTÁ

MARIA CONSTANZA AGUILAR

(Director tesis)

LAURA PAOLA MARTÍNEZ PINEDA

RUBIELA GALINDO SARMIENTO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
División Ciencias de la salud
Facultad de Psicología

Bogotá, D.C., Octubre de 2012.



CARACTERIZACIÓN DEL ROL Y POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LOS
PSICOLOGOS DE GESTIÓN HUMANA EN CUATRO EMPRESAS DE BOGOTÁ

LAURA PAOLA MARTÍNEZ PINEDA

RUBIELA GALINDO SARMIENTO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
División Ciencias de la salud
Facultad de Psicología

Bogotá, D.C., Octubre de 2012.

DEDICATORIA**Laura Paola Martínez Pineda**

A Dios por darme la sabiduría necesaria para desarrollar este proyecto profesional.
A mi padre quien con su amor me ha dado la seguridad necesaria para lograr mis sueños y ha sido un ejemplo de profesionalismo en mi vida. A mi madre, mujer ejemplar, quien me ha entregado su vida para formar la persona que soy y de la que me siento feliz ser.

A mi hermana por su cariño, amor, apoyo y comprensión incondicional.

Y a mis amigas que me han enriquecido como profesional y como persona.

Rubiela Galindo Sarmiento

A *Dios* por estar siempre como guía en mi camino.

A mi madre *Cecilia* por ser ejemplo de amor, a mis hermanos *Néstor, Mile y Sergio* que me hacen sentir orgullosa de su crecimiento, a mi sobrino *Nicolás* por su gracia particular, a mi abuelita *Estefanía* y mi suegra *Teresa* por sus oraciones con amor.

A mi padre *Ernesto* (ausente) por darme la oportunidad de estar en la tierra para ser feliz.

A un ser especial que se cruzo en mí camino para estar siempre en mi corazón y amarlo sin final: mi esposo *OMAR*.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra supervisora, docente y amiga, María Constanza Aguilar Bustamante, quien con sus conocimientos y dedicación nos dio las bases para ser las mejores profesionales en Psicología, lo cual nos llena de orgullo.

Y a todos los docentes que permitieron este logro.

Gracias por su enseñanza y apoyo académico.

Tabla de contenido

Problematización	10
Planteamiento del problema.	10
Justificación.	13
Objetivos	17
General.	17
Específicos.	17
Marco referencia	18
Marco epistemológico.	18
Marco disciplinar.	20
<i>Definición de rol desde la psicología social.</i>	20
<i>Percepción.</i>	25
<i>Comportamiento.</i>	26
Marco multidisciplinar.	28
Evolución del rol de gestión humana en las organizaciones.	28
<i>Rol administrativo (administración de personal).</i>	29
<i>Rol directivo (dirección de personal o dirección de Recursos Humanos).</i>	30
<i>Rol estratégico (Gerencia Estratégica de Recursos Humanos o gestión humana).</i>	30
Rol estratégico del psicólogo y otros profesionales en gestión humana.	32
<i>Propuestas que desde gestión humana agregan valor.</i>	34
<i>Propuesta de valor agregado de Gregorio Calderón Hernández (2008).</i>	34
<i>Propuesta de transformación de la función de GH que agregue valor de Dave Ulrich (2006).</i>	39
<i>Modelo estratégico de gestión por competencias.</i>	42
<i>Gestión del conocimiento.</i>	45
Marco Normativo /legal.	50
Marco institucional.	51
Antecedentes investigativos.	53
Metodología	55

Diseño.	56
Participantes.	57
Instrumentos.	57
Procedimiento.	58
Consideraciones éticas	59
Resultados	60
Discusión de resultados	73
Conclusiones	81
Aportes y limitaciones	83
Referencias	85
Anexos	95
Presentación del proyecto	95
Guión Entrevista semiestructurada	98
Encuesta a psicólogos de Gestión Humana	103

Lista de Tablas

Tabla 1 Conocimiento explícito y tácito	46
Tabla 2 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 1: definición de rol estratégico y rol operativo	61
Tabla 3 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 2: Rol de Gestión Humana dentro de la organización	61
Tabla 4 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 3: Conocimiento de clientes internos y externos	62
Tabla 5 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 4: Mentalidad de cambio continuo	63
Tabla 6 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 5: Prospectiva	64
Tabla 7 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 6: participación y toma de decisiones	65
Tabla 8 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 7: Liderazgo del talento humano	66
Tabla 9 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 8: Estrategias especializados del negocio	67
Tabla 10 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 9: Aporte al mejoramiento continuo y rendimiento	68
Tabla 11 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 10: Gestión del conocimiento y desarrollo humano	69
Tabla 12 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 11: Gestión innovadora	70
Tabla 13 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 12: Responsabilidad social empresarial	71
Tabla 14 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 13: Rol de los psicólogos en Gestión Humana	72
Tabla 15 Análisis de decodificación de pregunta abierta. Unidad de análisis 14: Psicología y rol estratégico	73

Lista de Figuras

Figura 1	Proceso de percepción	26
Figura 2	Síntesis de los roles de recursos humanos	34
Figura 3	Propuesta de valor de Gestión Humana	41
Figura 4	Mapa de procedimiento	59
Figura 5	Distribución de los cargos de psicólogos en áreas de Gestión Humana	60
Figura 6	Puntuación encuesta conocimiento de clientes internos y externos	62
Figura 7	Puntuación encuesta mentalidad de cambio	63
Figura 8	Puntuación encuesta prospectiva	64
Figura 9	Puntuación encuesta participación y toma de decisiones	65
Figura 10	Puntuación encuesta liderazgo del talento humano	66
Figura 11	Puntuación encuesta estrategias especializados del negocio	67
Figura 12	Puntuación encuesta aporte al mejoramiento continuo y rendimiento	68
Figura 13	Puntuación encuesta gestión del conocimiento y desarrollo humano	69
Figura 14	Puntuación encuesta gestión innovadora	70
Figura 15	Puntuación encuesta responsabilidad social empresarial	71

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de gestión humana en cuatro empresas de Bogotá

Galindo Sarmiento Rubiela y Martínez Pineda Laura Paola¹

Resumen

Se pretendió caracterizar el rol de los psicólogos y su posicionamiento actual en el área de Gestión Humana (GH), en cuatro organizaciones de diversos sectores de la economía en Bogotá, identificando características de un rol estratégico y operativo asumido desde sus funciones. Se considera que los profesionales de GH, incursionan a un contexto organizacional que ha cambiado, debido a factores como la globalización, tecnología, competencia, entre otros, lo cual sugiere una mentalidad de cambio que conlleve a acciones que agreguen valor a las organizaciones. La investigación se enmarcó en un estudio de caso múltiple mixto, con un diseño no experimental transversal descriptivo. Se indagó por medio de entrevista semiestructurada y encuesta, la percepción de los psicólogos sobre su accionar operativo y estratégico desde GH. A partir del análisis de los datos por codificación de preguntas abiertas, se encontró con mayor frecuencia un rol operativo en los psicólogos, con respecto a un rol estratégico sugerido en la literatura. Aunque se está incursionando en prácticas estratégicas, es necesario desde la formación disciplinar generar competencias dirigidas a crecer hacia la dirección de GH y por ende, al empoderamiento y credibilidad desde allí para la dirección organizacional.

Palabras clave: Rol estratégico, rol operativo, percepción, gestión humana

¹ Aspirantes al título de Psicología de la Universidad Santo Tomás.

Abstract

It is aimed at characterizing the role of psychologists and their current position in the area of Human Resources (HR) in four organizations from various sectors of the economy in Bogotá, identifying characteristics of a strategic and operational role assumed from their duties. It is considered that HR professionals, inroads to an organizational context that has changed due to factors such as globalization, technology, competition, among others, which suggests a mindset change, to lead to actions that add value to organizations. The research was framed in a multiple case study mixed with a non-experimental descriptive cross. Research was conducted through semi-structured interviews and survey, the perception of psychologists about their operational and strategic actions from HR.

From the analysis of the data by coding of open questions, was found more frequently in an operational role psychologists, regarding a strategic role suggested in the literature. Although it is making inroads into policy practice, is necessary since generate competencies disciplinary training aimed to grow in the direction of HR and therefore empowerment and credibility from there to organizational direction.

Key words: Strategic role, operational role, perception, human management.

Problematización

Planteamiento del problema

La propuesta del presente estudio de investigación surgió en primer lugar, por la inquietud de caracterizar e identificar el rol y posicionamiento actual de los psicólogos en el área de gestión humana, -en adelante GH-, quienes frente a los cambios en el entorno competitivo y la evolución del contexto, requieren asumir retos tales como el ajuste, adaptación e innovación para asegurar la supervivencia y desarrollo de las organizaciones y en segundo lugar, la experiencia en las prácticas profesionales en psicología organizacional que se realizó en una multinacional de Bogotá, permitió reflexionar sobre la evidente administración de los recursos humanos que actualmente existe y que según la literatura ha ido evolucionando hasta el punto de transformar la función dirigida de manera operativa por una función estratégica que aporte valor a las organizaciones (Simón, Rojo y Molina, 2011; Ulrich, 1997, 2006; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2010; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006). El enfoque estratégico que se propone, requiere cualidades esenciales como a). La proactividad, que difiere de la función reactiva, en cuanto se ejecutan acciones previas o anticipadas al surgimiento de un problema y no en su momento o peor aún, después de su manifestación (Cuesta, 2012), b). Curiosidad, en tanto que el psicólogo de GH debe interesarse por aspectos propios del negocio, comprendiendo el lenguaje, la planeación estratégica, el sector económico, la competencia y los clientes del mismo (Chen y Huang, 2009; Calderón, 2006; Ulrich, 2006; Peiró, 2005), c). Pensamiento estratégico, a partir del conocimiento amplio de la empresa, es capaz de formular y diseñar estrategias, por lo que tiene participación en la toma de decisiones, ocupando una posición estratégica en la organización (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Ulrich, 2006), d). Liderazgo, donde GH actúa como un representante de los trabajadores, respondiendo con agilidad a sus necesidades, y así mismo, convirtiéndolos en personal clave y favorable para la consecución de los objetivos corporativos (Enríquez, 2009; Calderón, 2006; Molero, 2002) y e). Flexibilidad y adaptabilidad, desarrollando la necesidad de cambio continuo y capacidad de adaptación en los miembros de la organización (Uscher, Alcaraz y Pin, 2005; Maqueda y Llaguno, 1995; Muchinsky, 2002).

Para indagar por el rol que juega el profesional en psicología y la importancia de asumir un compromiso que conlleve a ejecutar acciones como un experto funcional y aliado estratégico dirigido a generar un valor agregado para el cumplimiento de los objetivos corporativos en las compañías, principalmente, en el rendimiento y ventaja competitiva, nos apoyamos en la definición de rol que se asume desde la psicología social. Es así como, el rol representa la función que los individuos ocupan en los sistemas de clasificación en la sociedad y es definido como un conjunto de expectativas o demandas en una determinada posición (Martínez, 2010). De esa manera, quienes hacen parte de GH, deben reconocer la necesidad de crear prácticas que fomenten el desempeño competitivo en los empleados, dominar la teoría y práctica en su quehacer, expresar su trabajo en términos de desempeño financiero, fomentar la generación de compromiso, confrontación y desafío (Ulrich, 1997). Las unidades de negocio que hacen parte de la compañía para la cual se realizaron las prácticas profesionales, desarrollaron un ejercicio estratégico en el 2011 en el cual una unidad específica, señaló que las metas radican en la necesidad de optimizar procesos y mejorar el perfil de quienes hacen parte de aquella unidad, para lograr ser competitivos, retener y mantener el talento humano. Lo anterior, permitió identificar la necesidad de convertir el talento humano en un activo estratégico dentro de la compañía y a la vez repensar la dirección administrativa de GH de manera que se oriente a prácticas dirigidas a la generación de valor.

Empresas en las que el área de GH depende de las decisiones de los directivos de las mismas, es decir, cuyas funciones están dirigidas a la implementación de la estrategia a través de acciones operativas e instrumentales que buscan asegurar la productividad y el cumplimiento de los requerimientos de dichos directivos, son cuestionadas por no incursionar en aspectos estratégicos que aporten a los resultados de la organización, abandonando aspectos claves tales como retener y elegir personal que a largo plazo será decisivo para la organización, la ejecución de tareas estratégicas desde GH que lleven al cumplimiento de los objetivos del negocio y la responsabilidad de orientar a todos los empleados y directivos en un mismo camino donde se trabaje en función de la misión de la compañía (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006). Desde ésta perspectiva, es necesario que GH participe en la planeación y toma de decisiones estratégicas que favorezcan a la

organización, para lo cual, se requiere una presencia continua en el negocio, comprensión y manejo de su lenguaje, así como, el conocimiento de la misión, visión y objetivos del mismo, convirtiéndose en un especialista capaz de formular e implementar dicha estrategia, dirigiendo sus acciones a atraer, retener, motivar y desarrollar el talento humano, el cual debe ser concebido como un factor esencial para el desarrollo de la organización y para la obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Lo anterior, le permitirá responder a los cambios con prontitud e incluso anticiparse a ellos, identificando oportunidades de innovación en materia de capital intelectual, orientándolo en la misma dirección de la estrategia, es decir, hacia el logro de los objetivos (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Sánchez, 2002).

Ahora bien, es importante reflexionar frente a la necesidad de repensar la gerencia de GH y considerar el beneficio de implementar una figura que en la literatura denominan, Business Partner, experto en el negocio, socio estratégico, generalista, entre otros, que pueda llegar a proporcionar valor agregado a las compañías a través de un alto conocimiento del negocio, favoreciendo así la productividad y el crecimiento (Ulrich, 1998; Calderón, 2006; Barney y Wright, 1997; Lawler y Mohrman, 2003), para lo cual se llevó a cabo un análisis documental que permitió conocer los modelos que proponen diversos autores orientados a las prácticas estratégicas de GH y la importancia de asumir un rol que aporte valor a las organizaciones. La presente investigación se desarrolló en un estudio descriptivo de tipo mixto, basado en un paradigma empírico. Para ello se diseñó e inició con una entrevista semiestructurada que involucraba diversos temas relacionados con el rol operativo y estratégico que se llevan en las compañías. Dicho instrumento, se aplicó a cuatro psicólogos del área de GH, de las cuatro empresas de Bogotá, se indagó información sobre la percepción frente a las prácticas que asumían desde su cargo y para el área de GH de la organización. Por otra parte, se aplicó una encuesta que contenía diez categorías que se basaron en los modelos de Dave Ulrich (2006, 1998, 1997) y Gregorio Calderón (2008, 2004), dirigidos a prácticas estratégicas. El psicólogo entrevistado de cada organización, indicó la frecuencia habitual de uso con que se asumían dichas prácticas en el área GH. Con los datos obtenidos se pretendió

caracterizar el rol y conocer el posicionamiento actual de los psicólogos en el área de GH dentro de las organizaciones.

Pregunta problema

El profesional en psicología organizacional se ha desenvuelto por diferentes roles en la evolución de gestión humana en las compañías y cada vez más asume un papel protagónico que le exige ciertas características en su quehacer laboral. De esa manera, ¿Cuál es el rol y posicionamiento actual que asumen los psicólogos desde su cargo en el área de GH, que agregue valor a las organizaciones?

Justificación

La creación de una organización requiere, independientemente de su finalidad, un área que gestione el talento humano, la cual debe estar interesada y preocupada por el manejo efectivo de las personas, generando un beneficio no sólo para la organización, sino también, a sus trabajadores y el entorno social.

Teniendo en cuenta la evolución de GH, donde se ha evidenciado, en un primer momento un rol administrativo, en el que a través de actividades instrumentales se busca controlar y estimular el rendimiento de los individuos para favorecer la productividad, a partir de acciones rutinarias y operativas como selección, contratación, sistemas de remuneración, entre otros (García de hurtado y Leal, 2008; Calderón, 2006; Fuentes, 2005; Mateu, 1994). En un segundo momento, un rol directivo, en el que la concepción del hombre no es solo de recurso productivo, sino también, ser social y emocional, por lo que las áreas de GH deben asegurar el bienestar del mismo, a partir de funciones dirigidas a la motivación, el desarrollo y la participación del trabajador, en la organización. Y en un tercer momento, un rol estratégico, en el que se integra el desarrollo de los trabajadores con el crecimiento de la empresa, a partir de la participación de GH en la estrategia del negocio (Calderón, 2006; Tejada, 2003; Ulrich, 1998).

De acuerdo a lo anterior, es importante la orientación hacia un enfoque estratégico que vaya alineado con los intereses de la organización, pero para llegar a un nivel estratégico es necesario que los profesionales que lideran el talento humano, reconozcan

la necesidad de adquirir habilidades y competencias que los fortalezca, con el fin de generar un valor agregado a las organizaciones, lo cual es posible, como indica Tejada (2003), a través de una visión de aprendizaje y desarrollo que promuevan el cambio y la adaptación, debido a que el conocimiento es una fuente importante en el desarrollo organizacional para la gestión.

El área de GH fue cuestionada, debido a que por mucho tiempo se mantuvo como una figura administrativa de personal, que se preocupaba por el seguimiento y mejoramiento en las técnicas más no en la finalidad de los procesos. Ésta visión los alejaba de un rol estratégico (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010), el cual actualmente, permite que los objetivos organizacionales se logren y por tanto, GH represente una fuente de valor agregado al transformar la concepción y finalidad en sus procesos (Calderón, 2010). De esta forma, GH puede llegar a un conocimiento amplio del negocio e incursionar en otras actividades menos operativas y así mismo, participar en acciones que conserven un seguimiento y acompañamiento constante que permita ser proactivo y anticiparse a los retos del medio a través de los miembros de la organización. Lo anterior, dará lugar a un cambio en el paradigma tradicional de recursos humanos, pasando de ser una unidad operativa a una estratégica.

Las nuevas tecnologías y dinámicas han mejorado significativamente el rol operativo de las áreas de GH, dándole la posibilidad de participar en acciones dirigidas a la estrategia del negocio; es así como, de acuerdo con Calderón (2010), se ha logrado eficiencia y eficacia en los procesos a través de servicios compartidos, la tercerización y las aplicaciones de auto-servicio, de tal manera que el valor agregado de GH, se vea reflejado en el mejoramiento del negocio y el rendimiento integral de la organización y su personal, permitiendo la innovación en la gestión, alejándose de lo tradicional e involucrándose en un cambio que altera significativamente el trabajo acostumbrado (Hamel, 2006).

En los últimos años la visión de GH ha ido cambiando paralelo a la transformación de la arquitectura organizacional, debido a que el mundo de la tecnología, los nuevos negocios y el mercado global se ha expandido y exige una alineación coherente para lograr ventaja competitiva. Hoy es posible alcanzar una adaptación a este nuevo entorno

a través de las propuestas de diversos autores (Ulrich, 1990. 1997. 2006; Calderón, 2008; Alles, 2005, 2006; Pereda, Berrocal y López, 2002; Tejada, 2003) que van dirigidas a generar un valor agregado a través del rol estratégico de los profesionales que dirigen GH.

Hernández (2008) en su modelo competitivo, señala la importancia de atraer y retener clientes, pero además, trabajadores que tengan competencias y habilidades superiores y competitivas, de tal manera que la organización cuente con personal clave, favorable para que se logre mantener el rendimiento deseado y poder alcanzar el éxito organizacional.

Generar credibilidad como grupo de profesionales que dirige y lidera el recurso Humano, es el reto que debe imponerse para llegar a generar valor a los clientes internos y externos de la compañía. Ordóñez y Rubio (1997) reflexionan frente al caso en el que GH se mueve como un proyecto integral a través del modelo de Gestión y desarrollo de los recursos humanos de FASA- RENAULT, que es una empresa multinacional del sector automotriz que ha tenido que lidiar con un mercado internacional competitivo, lo cual la ha llevado a generar una mentalidad de cambio continuo, y por tal razón, el modelo mencionado es una respuesta adaptativa frente a la transformación del contexto empresarial interno y externo. De este modo, fundamentan su modelo en una dirección proactiva en lugar de reactiva, además, se han dedicado a intervenciones de carácter integral en la estrategia del negocio, en lugar de apuntar a intervenciones puntuales. Esta manera de actuar de GH, presenta recursos que generan valor agregado y por eso, FASA-RENAULT, se dirige a una dimensión que involucra integración de grupo y cambio en los perfiles profesionales siendo ahora gestores y consultores de la organización dejando de lado el perfil técnico que daba respuesta puntual a una necesidad, sin ir más allá en su aporte; por otra parte, de ser una dependencia centralizada, GH se descentraliza para convertirse en un aliado estratégico eficaz y eficiente en la toma de decisiones que se requieren en las compañías.

Otra empresa que le apuesta al valor agregado en la dirección de GH, es REVLON, una multinacional estadounidense fundada en 1932, reconocida en el sector de los cosméticos y productos para el cuidado personal, El director de GH, Diego Galán

Trinidad en 1997 escribió el poder en los procesos de cambio (Ordóñez y Galán, 1997) y señaló que las acciones que se ejecutan en la dirección deben ir orientadas al cliente, a la consecución de valor añadido, los profesionales deben preocuparse por liderar y enfocar la organización en el aprendizaje, con participación activa en la visión de la organización, con un comportamiento coherente y ético que refleje autoridad y conocimiento en la implementación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de los procesos.

La Whirlpool Corporation, es una compañía que también apuesta por una GH decisiva para el éxito, es así como permitieron el trabajo conjunto entre los profesionales de GH y los ejecutivos, con el fin de identificar los principales desafíos estratégicos a los cuales la compañía se enfrentaría, ésta posición proactiva les ayudo a la internacionalización y captación de nuevos y efectivos mercados, mejorando la productividad de la compañía (Ulrich y Lake, 1992)

Las anteriores experiencias permiten reflexionar sobre la necesidad de dar un giro a las operaciones y la administración de GH en algunas compañías. La multinacional en la que se realizaron las prácticas profesionales para optar al título de Psicólogas de la universidad Santo Tomás, tiene su casa matriz en Bogotá, maneja cuatro negocios diferentes dentro de la misma empresa y sería interesante, que no solamente esta empresa, sino otras, cuenten en la unidad de GH, con profesionales especialistas que tengan un conocimiento integral, profundo y específico de cada uno de estos negocios, lo cual favorecería en los procesos, al dar respuesta no solo a las necesidades como se viene realizando, debido a que no se puede desconocer estas acciones operativas, sino además, que se dé una participación activa de manera directa en los resultados, mejorando la rentabilidad y crecimiento de cada uno de los negocios en la organización, con lo cual, se podría dar un ajuste al re-posicionamiento estratégico de las compañías desde el área de GH. Además, es importante resaltar que se incursiona en el desarrollo de carrera de los profesionales de la empresa, lo que podría evitar la inversión de tiempo y dinero en capacitación y preparación de personas externas sobre el conocimiento del negocio para que asuma la asesoría y participación en la estrategia del mejoramiento y crecimiento de la organización.

Objetivos

General.

Caracterizar el rol y función de los psicólogos que hacen parte de GH en cuatro empresas de Bogotá, para reconocer su posicionamiento actual.

Específicos.

Caracterizar las acciones que desarrollan los psicólogos en el área de GH, dirigidas a generar valor agregado en las organizaciones.

Analizar el rol actual de los psicólogos con relación a las actuales propuestas que están dirigidas a fomentar la participación en la dirección de los negocios de las compañías que favorecen al rendimiento y la competitividad.

Conocer la percepción de los psicólogos de GH, sobre el concepto de rol estratégico y operativo y sus diferencias.

Marco referencia

Marco epistemológico y paradigmático.

Las acciones que se desarrollan en las compañías desde GH, involucran múltiples saberes, por tanto, la psicología de las organizaciones y el trabajo debe reconocer el papel fundamental que juega la interdisciplinaredad a la hora de abordar roles en este sector de la realidad. El hecho de trabajar con diversas disciplinas requiere de una visión amplia del conocimiento. Sin embargo, es necesario delimitar a la hora de pretender explicar los fenómenos psicológicos, de manera que se establezcan las formas correctas con las cuales se aborda el objeto de estudio, al establecer métodos o condiciones coherentes con la epistemología y el paradigma.

Para abordar el rol de los psicólogos en el contexto organizacional como objeto de estudio, se asume una epistemología desde el paradigma empírico analítico, siendo el conocimiento científico el que permite su acercamiento sin recurrir a explicaciones sobrenaturales. Las características primordiales en las que se fundamenta éste paradigma, sugiere al positivismo lógico y empirismo como la manera de comprender la realidad; de manera que, la objetividad, la estática, la fragmentación, observación y medición, están inmersas en el desarrollo científico y el entendimiento dentro de la investigación, teniendo como finalidad la predicción y el control; así, se logra verificar teorías y leyes para regular fenómenos. Interviene un interés técnico, se interesa en el cómo y la relación entre el objeto y el sujeto es unidireccional e independiente. (Peña, 2011; Aiello, 2005; Mardones, 2001; Habermas y Husserl, 1995). El empirismo al señalar que se conoce la realidad a través de la observación (Paramo, 2003), sugiere, que el ser humano por medio de los sentidos y la experiencia, logra obtener el conocimiento de los hechos que realmente acontecen, lo cual se verifica mediante la percepción (Moreno, 2003), de ese modo, sólo puede haber conocimiento válido de la realidad externa, al ser experimentada por los sentidos.

El paradigma empírico analítico tiene sus inicios con A. Comte; además, es representado por otros autores relevantes, tales como, Emile Durkheim, Karl Popper, Thomas Kuhn, Jean Piaget, Niklas Luhmann y John Elster (Vergara, 2006 como se cito en Piña, 2009). Por otro lado, el avance científico de la psicología en el reino Unido se

vio representado por empiristas como descartes, pilar fundamental que estimulo la base empírica. Otros representantes que asumían el empirismo como fuente de conocimiento eran Thomas Hobbes (filosofo, 1588-1679) quien indico que “todo conocimiento procede de las sensaciones” (Brennan, 1999 p. 111), John Locke (1632-1704) otra figura importante del empirismo señalo que “nada hay en el intelecto que no haya estado antes en los sentidos” (Brennan, 1999 p. 112) es quien defiende la idea de la mente como una hoja en blanco, en la que se acumulan las experiencias de la vida. Locke distinguía entre sensaciones que son físicas, y percepciones, que son las proyecciones de aquéllas. George Berkely (1685-1753) indicaba que “si todo conocimiento procede de los sentidos, la realidad existe sólo en tanto que la mente lo perciba” (Brennan, 1999 p. 114). De esa manera, Berkeley afirmaba que las sensaciones y las percepciones son la única realidad de la que podemos estar seguros, “ser” “es ser percibido” (García, 1999 p. 142) y es la mente la que produce la materia (Brennan, 1999; Dorsey, 1971).

Los principios bajo los cuales enmarca sus postulados son: a) realismo, es decir, la realidad existe independientemente de las percepciones y creencias de los individuos, b) determinismo, según el cual, los fenómenos se rigen por leyes, dando lugar a regularidades, c) empirismo, afirma que las proposiciones se basan en datos cuantificables y en hechos observables, d) verificabilidad, indica que las proposiciones deben ser comprobadas o falseadas a través de la experiencia, e) provisionalidad, no existe la verdad ni la certeza, puesto que la realidad es dinámica, f) parsimonia, las explicaciones deben ser sencillas y comprensibles, g) objetividad, el conocimiento no puede estar contaminado por la subjetividad del observador, la realidad se debe describir tal y como la perciben los sentidos (Mari, 2001). De esta forma, para el paradigma empírico- analítico o positivista, el conocimiento solo puede ser considerado como tal cuando cumple con los postulados del método científico y cuando las explicaciones que se derivan de él permiten la predicción y control del fenómeno.

En razón a las ideas mencionadas, el tema prevaleciente en la tradición del reino unido sostenía que la estructura psicológica del individuo se adquiría por acumulación de experiencias. Por tanto, comprender la percepción que los psicólogos tienen de su rol, en su experiencia dentro de las organizaciones, ofrece un panorama actual del

posicionamiento en las áreas de GH y más aún dentro de las compañías, lo cual conlleva a reflexionar y comparar sus acciones frente a las tendencias que se han originado en el contexto organizacional, que involucran la tecnología, globalización, competencia, entre otras ya señaladas, que incluyen a GH, por ser esta un área que no sólo debe apoyar en el funcionamiento de las personas para la organización, sino también, sus acciones deben aportar valor estratégico a la misma.

Marco disciplinar.

El surgimiento de nuevas teorías e investigaciones con modelos, metodologías o instrumentos suficientes, que apoyen en el fortalecimiento de un rol estratégico que resalte el valor agregado de los profesionales de la psicología en el área de GH en las organizaciones, es escaso. Por tanto, la disciplina psicológica se ha servido de teorías, tales como las de la motivación, y recientemente, el síndrome de Bournout y Efectos Negativos de Tipo Psicológico (ENTP), las cuales apoyan en el estudio, entendimiento, evaluación, diagnóstico e intervención del quehacer con las personas en las organizaciones. Sin embargo, es necesario empezar a adecuar desde la psicología, investigaciones que estén acordes con las condiciones vigentes, que exigen una proyección organizacional que permita la incursión a ventajas competitivas que conlleven al mejoramiento continuo, en pro del rendimiento y crecimiento de las compañías.

Para efectos de esta investigación se retoman conceptos psicológicos desde una perspectiva empírica que permite analizar e indagar a través de la percepción que tienen los profesionales de la psicología sobre su rol y posición en las áreas de GH en las organizaciones. De esa manera, se pretende explicar el concepto de rol desde la psicología social empírica y como éste ha evolucionado en las organizaciones, por otro lado, se contextualizarán los términos de percepción y comportamiento.

Definición de rol desde la psicología social

De acuerdo con la psicología social, el rol hace referencia a las conductas y comportamientos que son asignados a las personas, por la cultura o grupo social al que pertenecen, proporcionando una identidad y posición dentro de dicho grupo. Así mismo,

el rol depende del encargo social, teniendo en cuenta, las fusiones ocupacionales definidas para cada persona a partir de la estructura social y de las características individuales como: edad, género, experiencia, estudios, ocupaciones, entre otras, garantizando la regulación de los comportamientos humanos y la integración del individuo a la cultura (Alvaro y Garrido, 2003; Campos, 2006; Correa, 2003; Slocum, 2009; Suirá, 2012; Vaughan, 2008).

De acuerdo con Braustein, et al. (2003), el rol tiene tres posibilidades, adscrito, asumido y posible. El rol adscrito, hace referencia a los comportamientos que el grupo social espera de la persona. El rol asumido corresponde a la interpretación y evaluación que la persona hace sobre los requerimientos del encargo social, decidiendo el rol que va a desempeñar de acuerdo a sus propias expectativas. Y el rol posible, hace referencia a los comportamientos que expone el individuo a partir de la integración de sus expectativas y de las de la cultura (encargo social), es decir, lo que quiere y lo que realmente puede hacer.

El estatus está relacionado con el concepto de rol y hace referencia a la valoración, posición y prestigio que el grupo social otorga a un rol determinado. Proviene de dos fuentes distintas; por un lado, de las características de las personas que facilitan el desarrollo de una tarea, por ejemplo las competencias, y por otro lado, de las características que son valoradas positiva o negativamente por el grupo, lo cual podría ejemplificarse con la exigencia en las compañías de ser profesional para aplicar a un cargo (Vaughan, 2008).

Las personas tienen múltiples roles al estar inmersas en diferentes grupos sociales, familia, colegio, empresa, comunidad, hospital, iglesia, etc., por lo que el requerimiento social y las conductas que se esperan de éstas varían ej. Rol de padre, rol de hijo, rol de empleado, rol de patrón, entre otros. Es por esto, que el estatus es estático, puesto que otorga un lugar dentro de una estructura que ha sido determinada por los acuerdos que hacen los individuos. A diferencia de esto, el rol es dinámico, ya que las conductas están asociadas al status y posición que la persona ocupa (Braustein, et al, 2003). Sin embargo, es importante aclarar, que las jerarquías de estatus pueden ser dinámicas, en la medida en la que pueden variar de una situación a otra, de esta forma, el rol y la posición

que este implica, reciben mayor valor de acuerdo, a los requerimientos que dicha situación exige (Ibáñez, Botella, Domenech, Feliu, Martínez, Pallí, Pujal y Tirado, 2004; Vaughan, 2008).

En el ámbito profesional, el rol tiene dos características esenciales, la identidad y la función, las cuales son de carácter psicosocial, al establecer una conexión entre lo individual y lo social. En primer lugar, la identidad, hace referencia a quien es socialmente la persona, en tanto que, los roles influyen en la configuración de la identidad a partir de la interiorización de los mismos, de la interacción social y del estatus del individuo (Álvaro, 2003; Sánchez, A., 2002). Está relacionada con la autoestima, en la medida que el rol sirve para ser reconocido como parte de un grupo social y permite comparar el desempeño real con el rol ideal, el cual, indica los estándares de excelencia profesional (Sánchez, C., 2002). En segundo lugar, la funcionalidad es de carácter social, y hace referencia a lo que hace la persona. Así mismo, el rol profesional, representa el encuentro entre ciencia y praxis, puesto que, la teoría indica lo que debe hacerse con relación a un fenómeno para obtener un resultado determinado y la práctica indica lo que realmente se hace o lo que puede hacerse.

Por otro lado, la ambigüedad y el conflicto del rol, son dos aspectos que reciben atención en las organizaciones. La ambigüedad ocurre cuando no son claras las conductas que se esperan de un rol determinado, por ejemplo, cuando una persona ingresa a una empresa y no tiene suficiente información sobre lo que esperan de él (Fischer, 1992; Ibáñez, et al, 2004). El conflicto de rol hace referencia a cuando una persona de acuerdo a su rol, debe realizar conductas que no desea o cuando por pertenecer a diferentes grupos debe responder a demandas de roles contradictorios (Fischer, 1992; Ibáñez, et al, 2004; Slocum, 2009).

Relacionado con lo anterior, el rol se configura por aspectos individuales, prescripciones colectivas y actuaciones, donde los primeros, hacen referencia a las interpretaciones y adopciones personales, los segundos, son modelos de comportamientos establecidos culturalmente que se prescriben al individuo que ocupa una posición determinada y las actuaciones son acciones de quien ocupa un estatus determinado en la estructura social (Correa, 2003).

Como se mencionó en párrafos anteriores, las empresas deben desarrollar métodos para competir y asegurar rentabilidad en el mercado, aumentando los niveles de productividad y reduciendo costos; para ello, es necesario, contar con personal clave multifuncional, cooperativo, comprometido, orientado hacia el cliente y la calidad de los procesos y conocedor del negocio (Saldarriaga, 2008), lo que se logra a través del reconocimiento y la adecuada utilización del potencial de sus conocimientos, capacidades y habilidades. De acuerdo con esto, es necesario un perfil competitivo del psicólogo organizacional, definido el concepto competitivo, como aquella aptitud de conocimiento que genera capacidades y habilidades reflejadas en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens, 2000), cuyo rol es el de especialista del comportamiento humano capaz de: implementar estrategias que favorezcan el desarrollo de personal idóneo, aplicar sus conocimientos en el análisis de solución de problemas, implementar normas que aseguren la calidad, desarrollar estrategias de investigación de mercados, liderar e influir sobre las personas, tomar decisiones, tener poder de negociación, adquirir la habilidad para influir en el entorno; a través de la información que recibe del mismo, favoreciendo los resultados de la organización (visión prospectiva), desarrollar ideas novedosas (creatividad), actuar bajo un paradigma de responsabilidad social empresarial (RSE) y ser agente de cambio (Enciso y Perilla, 2004). Saldarriaga (2008) afirma que los psicólogos de las áreas de GH deben agregar valor a las organizaciones a partir de las potencialidades y capacidades de los trabajadores, logrando un aspecto diferenciador en la empresa. Es por esto, que los profesionales de psicología no solo deben realizar actividades relacionadas con la administración de personal, sino también, deben asumir un rol protagónico en el diseño e implementación de políticas de GH y en la formulación y ejecución de la estrategia del negocio. Para Montealegre (2003, como se citó en Enciso y Perilla, 2004) el psicólogo en las organizaciones requiere de competencias que le faciliten la comprensión del negocio y la gestión del talento humano, para lo cual debe asumir un rol de líder con habilidad para convocar a las personas, trabajar en equipo y facilitar la adaptación al cambio.

Sin embargo, el aporte que se ha hecho a la disciplina Psicológica sobre el rol estratégico de los psicólogos en las organizaciones se ha limitado a la administración del

recurso humano; en tanto que, al ser objeto de estudio de la Psicología; los procesos cognitivos, fisiológicos, biológicos, factores culturales, sociales y/o ambientales y la influencia de estos sobre la conducta humana (Barón, 1997), las funciones que han sido asignadas a los psicólogos son: selección, evaluación del desempeño y orientación del personal, formación y desarrollo, asegurar y supervisar las condiciones de trabajo y salud, con el fin de garantizar la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores, análisis de la carga laboral, análisis de procesos individuales, diseño de cargos y perfiles (Gómez, 2007; Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez y Zarco, 2004). Así mismo, se realizan comprensiones a partir de análisis de necesidades y diagnósticos, para luego diseñar intervenciones dirigidas a potencializar el talento humano, (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006). Los Psicólogos deben ser agentes de cambio, diseñando estrategias de adaptación al mismo, evitando la resistencia y controlando los factores de riesgos psicosociales que pueden afectar la dinámica del trabajo (García, Rubio y Bravo, 2007).

Las empresas se apoyan en los análisis de los psicólogos para tomar decisiones respecto a las problemáticas que se manifiestan, de esta forma los psicólogos actúan como mediadores entre la relación hombre-organización (Marchant, 2006; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006), por lo que es posible afirmar, que asumen un rol operativo de apoyo que se especializa en el talento humano, contribuyendo a la eficacia de la organización y a la consecución de los objetivos, a partir del desempeño de los trabajadores, pero sin incursionar en aspectos estratégicos propiamente dichos (González, 1999).

De acuerdo a lo anterior es posible indicar, que los profesionales en Psicología deben enriquecer la disciplina aportando a ella conocimientos, de tal forma que los psicólogos sean cada día más competitivos respondiendo a las demandas del contexto y actuando bajo esquemas de interdisciplinariedad (Enciso y Perilla, 2004). Así mismo, cobra importancia que se incluya en el currículo del pregrado, el aprendizaje de temáticas (finanzas, estadística, gestión de calidad, entre otras) que le permitan al Psicólogo desempeñar un rol estratégico, alineando el potencial de los trabajadores con

la consecución de la planeación estratégica del negocio. De esta forma se transforma el paradigma tradicional de rol operativo a un socio estratégico que agrega valor.

Percepción:

Es el proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan la información sensorial, por tanto, cuando se crean y clasifican categorías de acuerdo a la relación entre los estímulos del ambiente, se da sentido, se explican o se dotan de significado dichos estímulos (Barón, 1997; Larsen y Buss, 2005). En este proceso, una de las funciones principales es asegurar la supervivencia, debido a que la percepción nos proporciona información sobre las características y condiciones que hay en el ambiente y de esa manera, se logra entender cómo actuar con relación al contexto (Goldstein, 2005).

El proceso de la percepción inicia con los estímulos ambientales, los cuales son definidos como todas las cosas, sucesos, señales detectables del medio ambiente que puedan dar origen a una respuesta al excitar los receptores o sentidos del organismo (Doron y Parot, 2004; Weiten, 2006), el estímulo en los receptores es el siguiente paso en la percepción (Goldstein, 2005), seguido de esto, la energía del ambiente en los receptores se convierte en energía eléctrica, fenómeno denominado transducción sensorial (Urtubia, 1997).

Después de que la información en los sentidos se transforma en señales eléctricas, dan lugar a nuevas señales en las neuronas, es decir, procesamiento neuronal. Una vez ocurrido lo anterior, la persona sitúa el estímulo en categorías para darle significado y más adelante emite una acción o actividad motora. Es importante aclarar, que el proceso de la percepción está relacionado con el conocimiento que se ha originado de la experiencia o el aprendizaje, el cual, tiene una función importante en la determinación del reconocimiento y dotación de significado (Goldstein, 2005). La Figura 1 resume el proceso de la percepción:

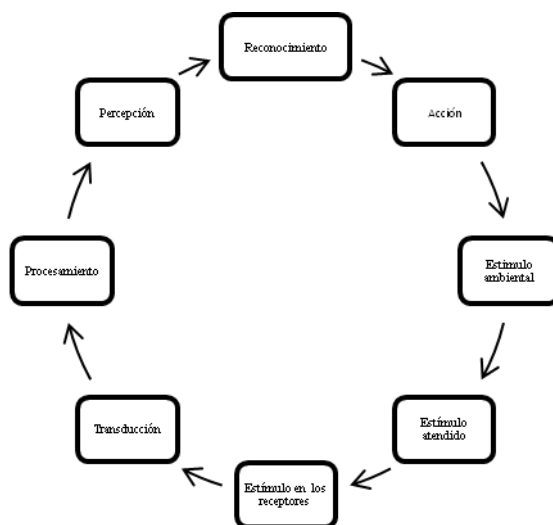


Figura 1: Representa el proceso de la percepción según Goldstein (2005, pág.4)

Existen diferentes factores asociados al perceptor relacionados en el proceso perceptivo, tales como sus motivos, necesidades, expectativas, experiencias, metas, objetivos, etc., que influyen en la forma en la que se procesa la información recibida y en el tipo de información que seleccionamos del estímulo (clasificación en categorías) (Morales, Olza, Moya, Reboloso, Huici y Pérez, 1996).

En la presente investigación resultó importante conocer la percepción de los psicólogos de GH, sobre el rol que desempeñan con respecto a su experiencia en la organización para la cual trabajan, con dicha información se pretende confrontar la forma como desarrollan sus acciones con relación al rol estratégico que proponen autores como Ulrich (2006) y Calderón (2006; 2008; 2010) y de esta forma, comprender el sentido que le dan al rol que han asumido en la organización.

Comportamiento

El comportamiento o conducta son las acciones de las personas u organismos en relación e interacción con los estímulos del medio ambiente, es observable, medible y cuantificable; y la tradición conductista, la define como su objeto de estudio. A su vez, el conductismo describe a la psicología como una ciencia experimental y objetiva, que busca la predicción y el control de la conducta (Pérez, Gutiérrez, García y Gómez,

2005). De acuerdo con Skinner (1981, citado en Pérez, et al, 2005) la conducta humana es el resultado de las contingencias de supervivencia responsables de la selección natural y de las contingencias de reforzamiento responsables de los comportamientos aprendidos.

De acuerdo con lo anterior, al observar una conducta es importante observar los estímulos antecedentes y consecuentes que controlan la aparición y el mantenimiento de la misma. Los estímulos antecedentes, hacen referencia a los que están presentes cuando aparece la conducta, es decir, que provocan dicha respuesta (estímulo condicionado) o que su presencia aumenta o disminuye la probabilidad de ocurrencia de la misma, al indicar si esta será reforzada o no (estímulo discriminativo), de esta forma, los estímulos antecedentes guardan una relación funcional con la conducta. Por otro lado, los estímulos consecuentes, son aquellos que siguen a la aparición de la conducta o respuesta, aumentando o disminuyendo la probabilidad de ocurrencia, al reforzar o castigar a la misma (Labrador, Cruzado y Muñoz, 1998).

Las organizaciones son sistemas sociales que están conformadas por recursos humanos (personas, trabajadores) , físicos (maquinaria, herramientas, infraestructura), materiales (materia prima e insumos), tecnológicos, técnicos, financieros, entre otros, que están orientados a objetivos específicos y comunes, a través de la división de funciones y de la jerarquización del poder (toma de decisiones) (Schein, 1972), sin embargo, para que la organización sea productiva, no basta solo con estos aspectos, también es necesario que las acciones y las actividades estén coordinadas entre sí. De esta forma, el comportamiento organizacional, que es un campo de estudio al que le aportan diferentes disciplinas, principalmente, la psicología social, hace referencia a las dimensiones del comportamiento individual, grupal y organizacional con relación al desempeño de la organización (Gibson y Ivanevich, 2006); en referencia a esto, los procesos individuales están relacionados con variables como, personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, motivación. Los procesos grupales, hacen referencia a las dinámicas relacionales de grupos, trabajo en equipo, participación, liderazgo, conflicto y negociación, comunicación, roles, entre otros y los procesos organizacionales, como toma de decisiones, clima y cultura y cambio organizacional (Robbins, 2004).

De acuerdo con lo anterior, fue de gran utilidad para el presente estudio, caracterizar y comprender las acciones de los psicólogos de las áreas de GH, es decir, explicar que conductas se enmarcan en un rol estratégico y cuál es la percepción que estos profesionales tienen frente a las acciones operativas que se mantienen al desarrollar la disciplina en las organizaciones.

Marco multidisciplinar.

Evolución del rol de GH en las organizaciones.

Mejorar la eficiencia laboral de las personas en las organizaciones, y contar con trabajadores que faciliten el logro de los objetivos organizacionales, ha sido un objetivo común de los profesionales de las áreas de Gestión Humana (GH) a través de los diferentes momentos históricos, los cuales han influido en las tareas y funciones que desempeñan dichas áreas. Los principales factores que han dado lugar a esta evolución son: a) cambios en el medio (económicos, tecnológicos, políticos, legales y socio demográficos), b) cambios conceptuales, paradigmáticos y epistemológicos en las disciplinas (psicología, derecho, administración de empresas, entre otras) que influyen en el ejercicio profesional, y c) cambios en la concepción del recurso humano al interior de la empresa, lo que a su vez genera cambios en las condiciones de empleo, de seguridad, ambientales y sociales al interior de la organización (Abarzúa, Contreras y Robles, 2002; Zangaro, 2006; García de Hurtado y Leal, 2008).

La GH en las organizaciones ha evolucionado, evidenciándose una mayor preocupación por los aspectos sociales, emocionales y relacionales de lo humano en los contextos laborales, interesándose cada vez más en aspectos estratégicos del negocio para conseguir ventajas competitivas frente a las demás empresas y descentralizándose de procesos operativos. Sin embargo, para llegar a tener este rol estratégico, las áreas de GH han tenido que enfrentar retos referentes a la credibilidad que tienen en las organizaciones, debido a la consolidación de un rol operativo, fortalecido por un esquema dominante en los profesionales de estas áreas, ya que se han centrado en acciones instrumentales que no contribuyen a la generación de valor para la estrategia de la organización. Es así como, se reconoce a GH, principalmente, por producir y

gestionar programas y no tanto por generar resultados de rendimiento y crecimiento en las empresas (Ospina, 2010).

A continuación se describirá la evolución de GH a través de los diferentes momentos históricos, para lo cual se realizó una categorización de los roles que estas áreas han asumido de acuerdo a los textos revisados.

Rol administrativo (administración de personal).

El surgimiento del modelo Taylorista desarrollado por Frederick W. Taylor, conlleva a un cambio en la concepción del trabajo, al señalar que para lograr el aumento de la productividad se requiere involucrar al hombre como un componente más del proceso mecánico de producción, dando lugar a un mayor control sobre el tiempo requerido para ejecutar la tarea, los planes de remuneración e incentivos y los programas de penalización para los trabajadores que no tengan un desempeño adecuado (Dirube, 2004). Los profesionales de las áreas de administración de personal que se encargan de tareas administrativas dirigidas a aumentar la productividad a través de los procesos sistemáticos o mecánicos, detienen la autonomía, la iniciativa y la creatividad del trabajador. El objetivo de asumir un rol administrativo es controlar y estimular el rendimiento del recurso humano y facilitar la eficiencia de los trabajadores a través de los procesos de selección, entrenamiento, adaptación al puesto de trabajo, sistemas de remuneración, contratación, análisis de cargos, indicadores de accidentalidad laboral, indicadores de ausentismo y programas de seguridad e higiene laboral (Calderón, 2006; Fuentes, 2005; Mateu, 1994).

Con todo lo anterior, es posible indicar que las áreas de Administración de Personal, asumen un rol operativo en las organizaciones, es decir, los profesionales de estas áreas tienen bajo su responsabilidad actividades instrumentales que buscan favorecer los procesos productivos. Los profesionales de los departamentos de administración de personal, realizan las tareas anteriormente descritas de manera individual y rutinaria (división del trabajo), evidenciando estructuras organizacionales burocráticas con ausencia de un enfoque integrador en el área. (García de hurtado y Leal, 2008).

Rol directivo (dirección de personal o dirección de Recursos Humanos).

Las entidades gubernamentales se convierte en una figura que regula las relaciones entre el empleado y el empleador, aumentando la participación de los primeros a través de los sindicatos, lo cual da lugar a la concepción del hombre como un ser social y emocional que además de las necesidades básicas que se suplen a través de los salarios, también tiene necesidades de reconocimiento, participación y aprobación (Calderón, 2006).

Al concebir al hombre no solo como ser productor sino también como ser social y emocional, la dirección de personal o de Recursos Humanos hace énfasis en las relaciones laborales buscando aumentar la participación del trabajador para alcanzar los objetivos propuestos, a través del trabajo en equipo, de esta forma, las funciones principales de este departamento no solo se limitan a procesos relacionados con la productividad (contratación, selección, sistemas de remuneración, análisis de cargos, etc.) sino también se interesan por el bienestar, la participación en sindicatos de los trabajadores, el fortalecimiento de la motivación, mejoramiento del desempeño (sistemas de recompensa), desarrollo de los trabajadores (programas de capacitación), y programas de desvinculación (Abarzúa, Contreras y Robles, 2002; García de Hurtado y Leal, 2008).

Esta evolución en la concepción del ser humano en contextos laborales, dio lugar al surgimiento del contrato psicológico, entendido en esta época como el fundamento de la relación trabajador- empresario, donde el empresario garantiza estabilidad y el trabajador lealtad y productividad (Calderón, 2006), lo cual incide en los niveles de motivación y satisfacciones de los empleados.

Rol estratégico (Gerencia Estratégica de Recursos Humanos o gestión humana).

La globalización intensifica la competencia en mercados mundiales, exigiendo nuevos retos y cambios a las organizaciones, los cuales producen incertidumbre y dan lugar al fracaso de las empresas en el logro de sus objetivos, de esta forma, la Gerencia Estratégica de GH, debe facilitar la asimilación y adaptación al cambio a través de su conocimiento sobre el personal, lo cual es importante para la formación de las

habilidades, competencias y conocimientos necesarios para enfrentar dichos retos (Beer, 1997)

El hombre se hace indispensable para lograr el éxito de la organización debido a que por sus conocimientos, habilidades y características, es considerado como el capital principal de la misma, pasando de ser concebido como un recurso humano a un capital intelectual (García de hurtado y Leal, 2008); dicho cambio en la concepción de lo humano en los contextos laborales se debe, a que si a las personas se les identifica como recursos, se les está equiparando con recursos no humanos de la organización (maquinaria, materia prima, insumos, herramientas, etc.) lo que no coincide con la propuesta del capital intelectual con el rol estratégico que agrega valor a la organización (Núñez, 2006). De esta forma, el objetivo fundamental de la Gerencia Estratégica de GH es que los empleados faciliten el logro de los objetivos estratégicos del negocio a partir del desarrollo de los mismos, es así como estas áreas siguen siendo responsables de acciones tales como, procesos de selección, rediseño de puestos, programas de jubilación (outplacement), mejora de los sistemas de información y comunicación, programas de socialización laboral, programas de cambio organizacional, calidad de vida laboral, creación de equipos de mejora, sistemas de evaluación del desempeño, y ejecución de planes de carrera (Mateu, 1994), pero con una visión centrada en el desarrollo del personal para conseguir ventaja competitiva y para favorecer la estrategia de la empresa, es decir, los profesionales de estas áreas deben concentrarse en que la estrategia del negocio sea una meta para los miembros de la empresa, para lógralo deben direccionar el desempeño y desarrollo de los mismos hacia la estrategia, lograr que los objetivos personales estén vinculados a la estrategia, identificar los medios de aprendizaje efectivos para desarrollar las competencias requeridas, diseñar programas de retroalimentación y evaluación que den lugar al mejoramiento continuo del desempeño y elaborar programas de incentivos que direccionen el desempeño hacia el comportamiento deseado (Ospina, 2010). Esta visión estratégica ha dado lugar a nuevos modelos como la gestión por competencias y la gestión del conocimiento (Ospina, 2010).

Con lo anterior, es posible indicar que el hecho de que las funciones de una empresa necesiten de la participación de capital humano intelectual, conlleva a la incursión de GH en actividades estratégicas de la organización, lo que le ha permitido ser percibido como un socio estratégico para la productividad cuyas acciones aportan significado y valor para el logro de los objetivos corporativos (Fuentes, 2005, García de hurtado; Leal, 2008).

Rol estratégico del psicólogo y otros profesionales en gestión humana.

En los últimos años se ha pensado en la gestión que realizan los psicólogos y otros profesionales en la gerencia de los recursos humanos y los aportes que hacen a las organizaciones, de esa manera, se reconoce que es indispensable que en el trabajo que se lleva a cabo, se desarrollen procesos que garanticen calidad, productividad, eficiencia, eficacia y efectividad. Además, no se puede dejar de lado, el principio de la gestión del talento humano que según Tejada (2003) implica tener en cuenta un manejo efectivo de las competencias y capacidades de las personas para generar beneficio mutuo, que satisfaga a los trabajadores y la organización. El profesional que está a cargo de la GH debe asumir una evolución constante, la cual debe ir en paralelo con los cambios que se presentan a nivel mundial, lo que implica estar actualizado y tener una mente abierta al cambio.

Hoy en día la función que se ejerce en GH, debe estar centrada en los resultados más que en la administración operativa. Por tanto, se piensa en un rol estratégico que permita enriquecer el valor de las organizaciones en todos sus niveles. Con lo anterior, Ulrich, (1998) señala cuatro maneras de generar valor agregado, las cuales son: a) GH debe convertirse en una figura aliada a los altos directivos, que participe en la ejecución y proposición de estrategias, b) ser un experto que aporte al trabajo del negocio siendo eficiente y manteniendo la calidad, c) Ser representante ante los altos ejecutivos de las necesidades de los empleados convirtiéndose en un “campeón” para ellos, al comunicar, pero además, motivar para el trabajo fomentando al mejor desempeño, y por último, d) ser un agente transformador que busque la evolución continua, siendo promotor de cambio.

Por otra parte, se ha encontrado que compañías en Estados Unidos en búsqueda de mejorar su competitividad en el mercado global, han incursionado en una GH progresiva y que aporte al mejoramiento continuo del rendimiento a través de sus procesos y acciones (Delaney y Huselid, 1996), es así como se requiere cada vez de personal que responda a los cambios del medio, que desarrolle nuevas capacidades que permitan alcanzar altos niveles de desempeño y rendimiento, lo cual es posible con acciones innovadoras, que como indica Subramaniam y Youndt (2005) son iniciativas que dependen del conocimiento, experticia y compromiso de los empleados. Para lograr que los procesos que se desarrollan en GH se conviertan en estrategia y apoyo a los resultados del negocio, es necesario trabajar por lograr ser innovadores, en este caso Chen y Huang (2009) contribuyeron en su estudio al demostrar que el uso de prácticas estratégicas de GH se relacionan positivamente con el desempeño de la innovación de la empresa, siendo la gestión del conocimiento un mediador que atenúa esta relación positiva. De allí la importancia de asumir desde GH, una identidad como profesional que oriente y entregue valor agregado a las organizaciones; dirigido al desarrollo de capacidades, conocimiento y creatividad de los empleados y directivos (individuales y organizativas), que sea cada vez mejor a la de los competidores. En cuanto a los roles que se requieren en GH, Ulrich y Brockbank (2006) señalan que existe una larga lista, sin embargo los sintetiza como se indica en la Figura 2.

Ser socio estratégico del negocio como rol de GH es un complemento a lo que generalmente se realiza, sin embargo se busca que en la gerencia del capital humano, se disponga de profesionales proactivos que quieran ir más allá de lo que se espera de ellos, esto implica acceder a oportunidades y desafíos; Ulrich y Beatty (2001) señalan que incursionar en el campo de los negocios, implica ser jugadores que deben asumir reglas y convertirse en expertos funcionales, por tanto, al ser asesores, facilitadores, comunicadores que orienten a los directivos en el desarrollo de las tareas en todos los niveles, facilitará el logro de los objetivos corporativos.

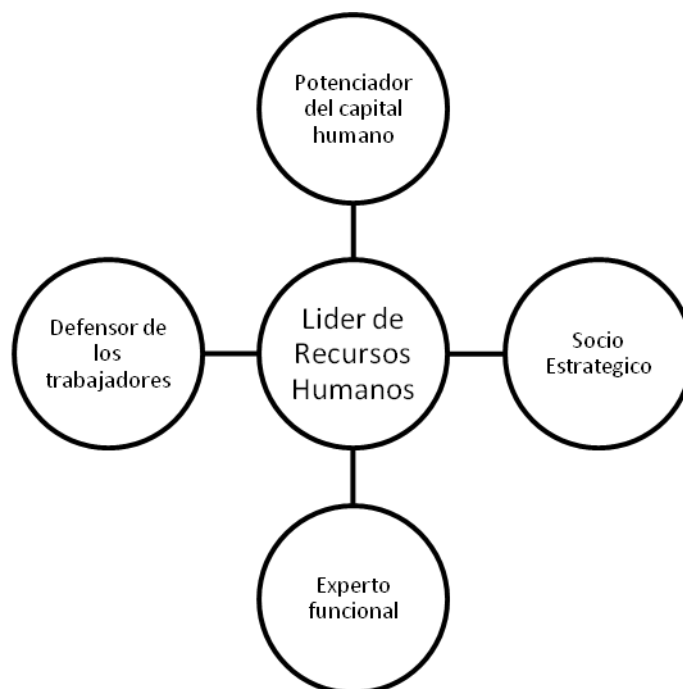


Figura 2.: Roles de Recursos Humanos de acuerdo con Ulrich y Brockbank (2006).

Por otra parte, potenciar y defender a los trabajadores de acuerdo con Ulrich y Brockbank, (2006) hace referencia a entender la relación existente entre el empleador y el empleado cerciorándose que exista un valor recíproco, además, es indispensable que el profesional de GH genere prácticas a través del diseño de planes que permitan fortalecer a los empleados en el trabajo futuro y estar atento a la conducción estratégica de la capacidad individual, convirtiéndose para la compañía en un experto funcional que tenga un alto compromiso con el capital humano.

Propuestas que desde gestión humana agregan valor.

Propuesta de valor agregado de Gregorio Calderón Hernández (2008).

Existen muchos especialistas en el tema de la GH, en Colombia Gregorio Calderón Hernández, se ha interesado por la importancia de la gerencia del talento humano desde una perspectiva estratégica, que aporte con innovación y este dirigida a generar una ventaja competitiva a las organizaciones con una filosofía orientada al cambio.

El modelo que propone este autor se enfoca en una gestión del talento humano que se convierta en ventaja competitiva sostenible, fundamentada en la teoría de recursos y capacidades (Calderón, 2008), la cual tiene como factores de gestión las características internas de la organización. De acuerdo con Carrión y Ortiz (2000) ésta teoría establece de alguna manera las fortalezas y debilidades que pueden darse al interior de la empresa, identificando capacidades que permitan el acceso a ventajas competitivas sostenibles a partir de las personas. De esa manera, se puede lograr el establecimiento de estrategias convenientes, surgidas del nivel de los recursos intangibles pertenecientes a la organización (García, 2004). La generación de habilidades específicas se logra a partir del trabajo conjunto con GH, quien dentro de sus funciones, debe aportar en el desarrollo de dichas habilidades en el personal de la organización. Es así como, se pueden lograr resultados no solo tangibles (económicos), sino también intangibles, que le interesan a las empresas y a todos los que tienen que ver con ella, porque esperan que se obtengan beneficios mutuos. Por otra parte, Amit y Schoemaker (1993) señalan que los recursos que conllevan a una ventaja competitiva sostenible son valiosos cuando cumplen con la no imitabilidad y no sustituibilidad, que de acuerdo con Calderón (2008), requiere de mecanismos idiosincráticos, es decir, que cuando la competencia quiera imitarlos les costará un tiempo tan largo como el que la compañía dueña de esos recursos, debió recorrer para conseguirlos con la calidad sostenida, lo que les impedirá alcanzarlos y encontrar la real causa de la ventaja competitiva. Así mismo, al tener la compañía recursos no sustituibles, estos competidores no lograrán obtener beneficios como los que obtuvo la compañía, debido a que les será imposible encontrar recursos alternos.

Para lograr lo anterior, la organización juega un papel fundamental porque es a partir de ella que se logra agregar valor en la gente, pero principalmente desde la gerencia de GH, la cual debe atraer y mantener personal calificado que se desprenda de la parte operativa y se convierta en un recurso organizacional que ofrezca valor agregado, aportando a la eficiencia y eficacia del negocio.

En la investigación realizada por Gregorio Calderón (2008), se formula la propuesta que orienta a la práctica estratégica de GH, para lo cual es necesario responder a cinco dimensiones que él propone:

1. Proyección organizacional, donde GH es responsable de formular y contribuir al valor estratégico de la compañía, a través del soporte que garantice una actuación y visión estratégica por medio de la disminución de actividades operativas en el trabajo y en los procesos que comúnmente son arduos y complejos, de tal manera que favorezca a la toma de decisiones de manera simple, rápida y coherente con los objetivos de la organización, generando en las personas y la organización ventajas competitivas. Raunch, Wiklund, Lumpkin y Frese (2009) se refieren a la orientación empresarial donde los emprendedores desarrollan estrategias que son de gran importancia a la hora de tomar decisiones que son claves en lo referente a la ventaja competitiva, debido a que se tiene en cuenta como indica Hart (1992, citado en Raunch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009) la planificación seguida del análisis, así como también, la cultura organizacional, sus valores y la misión. Por lo anterior, cabe mencionar la necesidad de alinear la cultura organizacional con la estrategia (Calderón, 2008).

2. Gestión del cambio, implica tener una mentalidad dirigida a la renovación de paradigma, para lo cual es necesaria la participación de personas que tengan un nuevo estilo de liderazgo, donde se desarrolle una transformación organizacional que tiene relación con crear un nuevo modelo de organización y producción, siendo el cambio fundamental para el éxito organizacional. Incursionar en un nuevo modelo requiere del rediseño y mejora de procesos, los cuales como se indicó anteriormente, deben ir orientados con la cultura organizacional. Las ventajas de formular procesos de cambio tienen que ver con una respuesta ágil y oportuna a las condiciones en que el mundo se va transformando, para de esa manera, anticiparse como indica Aguilera y Riascos (2009) a previsible acontecimientos futuros gracias a un direccionamiento estratégico eficiente y efectivo que dirija la organización a la competitividad e innovación. GH debe cumplir un rol fundamental en la mentalidad orientada a procesos de transformación en sus líderes y personal de las organizaciones, así como el patrocinio de parte de ellos, donde lo que se propone se comprenda aplicando el conocimiento y las capacidades necesarias

para ejecutar acciones provechosas que generen confianza y credibilidad, para lograr aceptación en los grupos de interés.

3. Infraestructura organizacional, está relacionada con la eficacia y la eficiencia, la diferencia existente entre ellas radica en que la primera permite alcanzar un objetivo sin tener en cuenta los recursos usados para ello; para el caso de la eficiencia, el mejor uso de los recursos son un factor muy importante (Payette, 1990). Por tanto, lo ideal es ser eficientes y eficaces, lo cual es posible desde GH a través de procesos que permitan la ejecución de tareas de alto rendimiento, donde se atraigan y retengan talentos, pero que además se formen en competencias y habilidades de manera constante, las cuales deben llevar un seguimiento y control por medio de mediciones que registren resultados óptimos para la productividad organizacional, Yildirin (2010) indica que a la hora de capacitar a las personas existen dos factores primordiales, en primer lugar, los estilos de aprendizaje para lograr la eficiencia en los lugares de trabajo y en segundo lugar, la participación voluntaria de los empleados, quienes además deben asumir una postura crítica frente a sus capacidades y habilidades, y así poder sugerir la necesidad de requerir entrenamientos para la actualización de conocimientos en su cargo. En esta dimensión el capital humano intelectual juega un papel importante, debido a que son ellos quienes aportan conocimiento y trabajo, sin embargo, para que sea de calidad, la organización debe entender que las personas requieren de atención. Lepak y Snell (1999) desde una perspectiva de arquitectura en recursos humanos, señalan que el capital humano tiene potencial para ser una ventaja competitiva que puede llegar a ser difícil de replicar por otras empresas. Es así como deben estar presentes acciones que influyan en la motivación, comunicación, modernización, compensación, entre otros, de manera que se resalte la innovación y la creatividad para lograr óptimos resultados en la productividad de la empresa, además, es indispensable que GH trabaje por generar compromiso en quienes hacen parte de la organización, comunicando continuamente la visión y los objetivos que guían por un mismo camino a través de la estrategia planteada.

4. Liderazgo de las personas, centrado en la formación y desarrollo de las personas y el soporte de los empleados (Hernández, 2008), GH debe garantizar que el personal desarrolle competencias integrales para el buen desempeño en el trabajo,

Enríquez (2009) indica que para obtener resultados óptimos frente a las situaciones cambiantes en el mercado globalizado, es necesario tener personal competente, lo cual es posible a través del establecimiento de competencias críticas para el logro de los objetivos, por medio de estrategias de aprendizaje por parte de los directivos de GH y la disposición para el conocimiento por parte del personal. A la vez se requiere que los directivos se comprometan con las personas en el suministro de las herramientas necesarias para ejecutar con éxito sus tareas. Cuando la inversión en el capital humano se desarrolla a través de experiencias en el trabajo, los conocimientos obtenidos y las habilidades se convierten en parte característica de las organizaciones para beneficio de la productividad (Lepak y Snell, 1999). Por otro lado, los profesionales que dirigen GH, deberán generar un ambiente y canal de comunicación efectivo entre los trabajadores y las directivas, donde las relaciones estén encaminadas al beneficio mutuo, aportando estrategias de recompensa por el buen desempeño, de tal manera que se mantenga la motivación y se demuestre el interés por los empleados. Hooghiemstra (2004) señaló la necesidad de formar a los directivos en “gestión de la motivación para la mejora del desempeño” (Bernard, 2004), debido a que considera que las empresas del futuro deben prestar mayor interés en las competencias de las personas y en sus comportamientos, lo cual tiene relación con el ambiente de trabajo, por tanto, se requiere que esta formación ayude a los directores a modelar su conducta, con el fin de lograr que se genere un ambiente favorable en el entorno laboral.

5. Responsabilidad social empresarial, involucra el interés por los problemas sociales de quienes hacen parte de la organización, El papel de GH, de acuerdo con Hernández (2008) va dirigido a “la búsqueda de transparencia, reducción de discriminaciones, apoyo a las libertades del individuo y a la protección de los derechos humanos en las empresas” p. 33. El autor sugiere no hacer uso reduccionista de la responsabilidad social, limitada a asuntos de cumplimiento de las regulaciones, tales como, seguridad industrial, bienestar laboral o contaminación ambiental. Varios autores hacen referencia a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por ejemplo, Martínez (2005) se refiere al “compromiso de los empresarios con los valores éticos que dan un sentido humano al empeño por el desarrollo sostenible siendo ésta, parte de la estrategia

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana de la compañía” p. 32. La comisión Europea en el comunicado del 2011 al 2014 considera que las empresas en su planeación estratégica deben adoptar acciones y responsabilidades en cuanto al tema de la RSE, donde se tenga en cuenta de manera integral el bienestar social que involucren temas como la generación de empleos de calidad que sean productivos, integrando las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las necesidades de los consumidores, al identificar, prevenir y atenuar posibles consecuencias adversas ejercidos en la sociedad.

Las anteriores descripciones de las dimensiones que propone Gregorio Hernández (2008), son una forma de ejecutar tareas desde GH con valor agregado, pero a la vez sirve como instrumento que permite determinar el alcance de los procesos y acciones que desarrolla GH en la generación de valor desde un rol estratégico que aporte a la compañía.

Propuesta de transformación de la función de GH que agregue valor de Dave Ulrich (2006).

Siguiendo con las propuestas que añaden valor a las organizaciones, encontramos a Dave Ulrich (2006) quien se ha especializado en la consultoría a grandes empresarios, en temas como el liderazgo, aprendizaje, aprovechamiento del talento humano, entre otros temas, que ayudan a las compañías y sus empleados a añadir valor. Ha escrito múltiples libros dirigidos a proponer modelos que permita llevar a cabo acciones y procesos provechosos, eficientes y productivos; de tal manera, que aporte en la estrategia y rendimiento de la compañía, así mismo, refleje el protagonismo de los profesionales comprometidos con la gerencia del talento humano. Dicho protagonismo se puede lograr, si GH centra su atención en agregar valor a los empleados, directivos, clientes e inversionistas, por medio del aseguramiento de las competencias, compromiso, diseño de estrategias productivas y creación de intangibles.

La dirección de GH en sus procesos, debe transformar necesidades en resultados y orientarse al cambio, pensando siempre en lo que podrían llegar a ser (Ulrich, Uscher, Alcaraz y Pin, 2005) siendo responsables de contribuir como un aliado estratégico a través de su trabajo manteniendo la alineación con la estrategia del negocio para lograr la obtención de resultados óptimos para la compañía que le lleven a cumplir con los

objetivos propuestos, de esa manera, será posible generar credibilidad, respeto e influencia en lo que se hace desde GH.

Dentro de la propuesta Ulrich (2006; 2005); Ulrich, Uscher, Alcaraz y Pin (2005); Ulrich y Brockbank (2005) indican que el principio fundamental está en que GH sea reconocida por su aporte de valor a las organizaciones, como criterio que guíe al éxito conforme a la alineación concreta de los objetivos de la misma. Dentro de esta propuesta se invita a reflexionar sobre el alcance de las acciones que desempeña GH y cómo puede aportar valor real a todos los implicados que giran en torno a las acciones que se desarrollan en una organización. De esa manera se indica que se requiere crear un marco conceptual útil para orientar y convertir a GH en una unidad efectiva, el plan se articula de acuerdo a la Figura 3 que describe los cinco factores para determinar el valor de GH (Ulrich, 2006).

En cuanto al factor uno, conocimiento de las realidades externas del negocio, hace referencia a la importancia de volvernos expertos en el negocio de nuestros clientes, con el fin de agilizar procesos de manera estratégica, determinando cuales son las necesidades específicas que favorecerán el desarrollo de resultados óptimos. Chen y Huang (2009) en su estudio señalan que las prácticas estratégicas de recursos humanos se relacionan positivamente con la capacidad de gestión del conocimiento y a su vez con el rendimiento de la innovación, de manera que ser estratégico y eficiente en la ejecución de procesos de acuerdo con el contexto de la realidad externa e interna de los interesados en la organización, denominados de acuerdo con Ulrich (2006) "*Stakeholders*", puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva frente al mundo cambiante, es así como GH puede dirigirse al segundo factor que es el servicio a grupos de interés en la organización, representados por los inversores, clientes, directores de línea y empleados a quienes el autor manifiesta, deben ser los receptores porque serán ellos quienes definan el valor que GH ofrece como emisor. Por tanto, GH debe asumir la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad, orientados a la resolución efectiva y eficaz de las necesidades que reportan estos grupos de interés, apoyando en el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales, que permitan el reconocimiento e identidad de una empresa integral líder en el éxito empresarial.

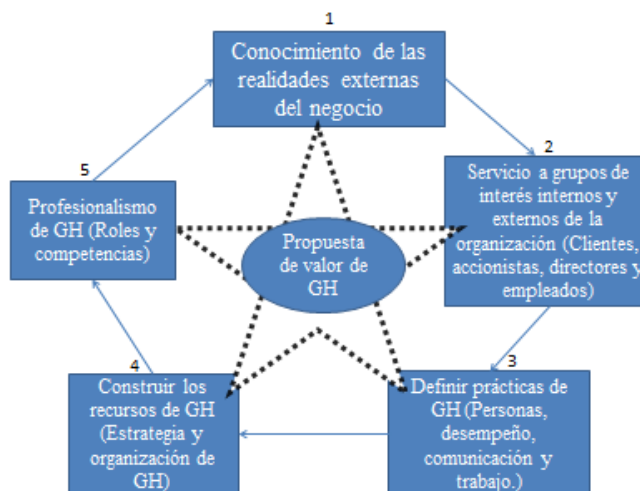


Figura 3: Representa la propuesta de valor de GH Ulrich (2006)

Como tercer factor se encuentran las prácticas de GH, las cuales integran creencias y valores, pero además son la oportunidad de cuestionarse para que los profesionales que dirigen el recurso humano amplíen sus roles, con el fin de generar un valor agregado a las acciones que van dirigidas a cuatro flujos que propone Ulrich (2006), las personas, el rendimiento, la información y el trabajo. Estos flujos sugiere el autor, deben estar alineadas como hemos venido mencionando, con los objetivos y las necesidades referidas por los clientes internos y externos. El siguiente factor hace referencia a la creación de una estrategia y una estructura en GH, por ese motivo se sugiere ver a esta dependencia de las organizaciones como un negocio interno, de tal manera, que como toda organización asuma la construcción de objetivos, planeación estratégica y todas aquellas que dirigen y se centran en los resultados a largo y corto plazo, pero siempre conectados a objetivos y estrategias de la compañía. El quinto y último factor, la profesionalidad de GH, tiene que ver con la importancia del rol de los psicólogos y otros profesionales mencionado anteriormente. Lo valioso de un profesional en este campo está en el dominio de capacidades, que sugiere tener la experticia y convertirse en un especialista del negocio, de manera que el aporte de valor a la organización, se vea reflejado en la participación valiosa y efectiva en la toma de decisiones que mejoran el rendimiento en la productividad como ventaja competitiva de las organizaciones.

Por otro lado, los autores proponen criterios que permiten la autoevaluación y de alguna manera la probabilidad de ser juzgados por el desempeño de las acciones ofrecidas por GH, lo cual es favorable porque exige al personal que direcciona el talento humano en las organizaciones, rendir al máximo y estar preparados ante los acontecimientos. Ulrich y Brockbank (2005) enfatizan en estos criterios que de manera general se describen como comprender y adaptarse a los cambios que se presentan a nivel mundial, por ejemplo, los tecnológicos, económicos, empresariales, entre otros. Además, estar atentos, tanto a los tangibles de la organización, como los intangible como puede ser el prestigio. Otro criterio es la importancia de concentrarse en los clientes a través de vínculos que favorezcan las relaciones empresariales. Es importante el diseño de programas, prácticas y actividades, pero se requiere ir más allá al ofrecer resultados a las directivas. Garantizar la generación de competencias y compromiso de los empleados para con la organización, pero además ser gestores de éstos a través de las prácticas que se desarrollan en GH, la comunicación es una acción que es clave al brindar la información concreta y correcta a toda la organización. También es ver el área de GH, como un negocio que requiere una estrategia que este alineada con los objetivos de toda la organización y que sus acciones no solo sean transaccionales sino también transformacionales, de manera que se evite caer en la rutina, y en cambio los profesionales que hacen parte de GH, asuman y se involucren en roles estratégicos descritos anteriormente y que propone Ulrich (2006). Además de estos criterios de autoevaluación y que describen acciones que deben estar presentes en el quehacer de los psicólogos y otros profesionales de GH, es importante que se realice la inversión y el seguimiento a estas labores que con seguridad generaran un aporte especial y contribuirá a la credibilidad de GH para la organización.

Modelo estratégico de gestión por competencias.

Factores como la globalización, la competitividad, los avances tecnológicos, la variabilidad del mercado y en general los nuevos entornos laborales, exigen a las organizaciones la implementación de estrategias que aseguren la supervivencia y el desarrollo de la misma para poder afrontar la variabilidad del contexto (Enríquez, 2009; Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

Como se mencionó en anteriores apartados de este documento, en la actualidad los recursos humanos son concebidos como elementos indispensables, puesto que agregan valor a la organización, aseguran ventaja competitiva y por ende favorecen la productividad de la misma, por lo que una forma de abordar los retos del contexto es a través del talento de dicho recurso para lo cual es necesario asegurar su desarrollo y el fortalecimiento de sus competencias (Ibarra, 2000). Las competencias son conjuntos de comportamientos observables, conocimientos, habilidades y actitudes subyacentes de las personas que aseguran el rendimiento eficiente de las mismas en sus puestos de trabajo (Alles, 2005; Mertens, 1997; Moreno, Pelayo y Vargas, 2004; Pereda, Berrocal y López, 2002; Tejada y Navío, 2005); hacen referencia al conocimiento en acción y al comportamiento experto, los cuales se desarrollan en contextos o situaciones específicas (ya que estos influyen en la conducta de las personas), asegurando eficiencia, eficacia y efectividad en la acción (Tejada, 2003). Las competencias se basan en las dimensiones: a) Motivación o intereses de las personas que dirigen el comportamiento, b) Características o rasgos de carácter, c) Concepto de sí mismo o imagen que la persona tiene de sí misma, d) Conocimientos sobre aspectos particulares y e) Habilidades o capacidad para desempeñar una actividad (Alles, 2005, Ernst & Young consultores, s.f).

La Gestión por competencias (GPC), busca aprovechar la calidad del capital humano, ya que considera que las competencias permiten agregar valor a los procesos organizacionales y así mismo lograr el éxito del negocio, a través de la potencialización de personal competente (Gallego, 2000; Pereda, Berrocal y López, 2002), de acuerdo a esto, el objetivo de GH se traduce en añadir valor a los trabajadores y a la empresa a través de en primer lugar, la comprensión de la planeación estratégica de la organización (misión, visión, objetivos) para así poder definir las competencias que deberán poseer todos sus miembros (competencias cardinales) y las referidas a cada área y a cada cargo (competencias específicas) (Alles, 2005), y en segundo lugar, a la integración de las dimensiones estratégica, humana y comportamental, desarrollando al equipo humano para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y así favorecer los objetivos de la organización (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004; Pereda, Berrocal y López, 2002). Por tanto, éste modelo es favorable debido a que logra la eficiencia y

eficacia en los procesos que ejecutan las personas, teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades, actitudes e intereses para la identificación, formulación y desarrollo de las competencias que la empresa requiere, de esta forma Gestión Humana se convierte en un aliado de la estrategia del negocio, encaminando sus acciones al cumplimiento de los objetivos corporativos (Gallego, 2000).

La implementación de este modelo en las organizaciones trae consigo diferentes ventajas: en primer lugar, a nivel organizacional permite, mayor adaptabilidad ante los cambios a partir del ajuste de las competencias existentes, aumento de los indicadores del sentido de pertenencia, motivación y participación de los trabajadores al conocer lo que se espera de cada uno de ellos y como pueden contribuir a las metas desde sus respectivos puestos de trabajo, al tener una cultura que se focaliza en los resultados se pueden analizar los puntos débiles y fuertes de cada miembro y así desarrollar programas de formación y favorece el clima organizacional (Pelayo y Vargas 2004; Pereda, Berrocal y López, 2002; Tejada y Navío, 2005). En segundo lugar, a nivel de los procesos de Recursos Humanos, favorece la comunicación inter áreas puesto que utiliza un lenguaje común referido a las competencias y no constructos comprensibles solo para los psicólogos, facilita la medición del valor agregado de esta área en la medida en que este modelo se basa en el comportamiento observable y en la comparación entre el perfil del puesto y el perfil de competencias de la persona, permite mayor objetividad en los procesos de selección y compensación y permite contar con una plantilla mas formada puesto que se busca el correcto desempeño de acuerdo a las exigencias del cargo (Pereda, Berrocal y López, 2002; Tejada y Navío, 2005); y en tercer lugar, a nivel de las personas, pone de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad del negocio, fomenta el aprendizaje y el crecimiento personal y profesional continuo, mejora el desempeño individual, favorece la equidad interna (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004; Tejada y Navío, 2005).

De acuerdo a la revisión anterior, es posible indicar que el modelo de Gestión por Competencias busca afrontar los retos de las organizaciones a partir del talento y de las competencias de los recursos humanos que favorecen un rendimiento eficiente y aseguran ventaja competitiva, de esta forma, gestión humana se convierte en un socio

estratégico, puesto que al alinear sus procesos con la misión, visión y objetivos del negocio, busca el desarrollo continuo de personal competente y la creación de una cultura estratégica, es decir, trabaja por que las personas interioricen los objetivos corporativos de tal forma que orienten sus acciones a la contribución del éxito de la organización. Sin embargo, para el diseño y la implementación del modelo por competencias, es necesario contar con el apoyo y la participación de directivos y trabajadores, lo cual es un reto puesto que, por un lado, para los trabajadores implica un aprendizaje continuo al presentarse cambios y actualizaciones en los perfiles de cargo, los cuales son necesarios para la adaptación al entorno cambiante y por otro lado, para los directivos de organizaciones cuyas estructuras son burocráticas, con jerarquías de poder claras y por ende en las que la comunicación ascendente es limitada, la implementación de este modelo implica incertidumbre, lo cual genera resistencia a dicha implementación; es ante esta dificultad que GH debe empezar a caracterizarse como una figura estratégica, es decir, para asegurar la ejecución de la GPC es necesario mostrar a los miembros de la empresa los beneficios que este modelo trae para la organización y para los empleados puesto que “las actitudes son estables en el tiempo a menos que las personas tengan razones para cambiar” (Slocum, 2009 ,pp. 51)

Gestión del conocimiento.

La evolución constante de servicios tecnológicos dio lugar a la sociedad del conocimiento, la cual afirma, que el saber y el conocimiento son aspectos que definen y condicionan la estructura de la sociedad actual y además son los instrumentos que determinan el bienestar y el progreso de las personas (Mateo, 2006). Es de esta forma que las organizaciones pueden obtener ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a través del uso adecuado de la información y del conocimiento referidos a las necesidades de los clientes, al servicio o producto que ofrece y a la optimización e innovación de los procesos, para lo cual es necesario, el manejo adecuado de las potencialidades de los trabajadores, convirtiéndolos en recursos intangibles que aseguran la productividad, eficiencia, eficacia y efectividad de dichos procesos. Para garantizar lo anteriormente descrito, en primer lugar, el conocimiento debe ser considerado como la fuente más importante del desarrollo organizacional y en segundo lugar, la organización

debe ser concebida como un ambiente de aprendizaje que facilita el desarrollo de potencialidades y conocimientos significativos para la misma (Tejada, 2003).

El conocimiento es la interpretación, evaluación y enjuiciamiento de la información para dotarla de contenido y significado y luego aplicarla en un contexto determinado (dimensión práctica) (Fernández, 2006); así mismo, es la “aprehensión de hechos, verdades o principios como resultado de estudio o investigación, generando familiaridad con un tema particular o rama del saber” (Valhondo, 2003, pp. 43). En los contextos laborales, hace referencia a una mezcla de valores, experiencias e información, que proporcionan un marco para el desarrollo e innovación de procesos y prácticas, así como, la resolución de problemas (Valhondo, 2003) pudiéndose identificar dos tipos de conocimiento: el explícito y el tácito. El primero hace referencia al conocimiento consiente, es decir, que el sujeto sabe que lo sabe, por lo que resulta fácil su transmisión a través de programas establecidos o documentación del mismo y el segundo se refiere a aquel que no está plasmado ni registrado en ningún lado, sino que se encuentra ligado a las personas que componen la organización, se caracteriza por ser material inconsciente, es decir, al ponerlo en práctica la persona lo hace de manera mecánica, por lo que es difícil de transmitir (Bustelo y Amarilla, 2001; Gonzales, 2005). La Tabla 1 evidencia algunos ejemplos.

Tabla 1.

Conocimiento explícito y tácito

SABER QUÉ	Información: Estadísticas y datos Teorías Red de contactos	Cultura: Valores Intuiciones Opiniones
SABER CÓMO	Procedimiento: Políticas internas Manual del proceso Experiencias y antecedentes	Capacidades: Experiencia personal Grupos de expertos
	Conocimiento explícito	Conocimiento tácito

Nota: Sáiz (1999) citado por Bustelo y Amarilla (2001).

Por otro lado, es considerado como una fuente de valor agregado puesto que las aportaciones que hacen las personas dependen de la visión crítica y particular sobre la información que reciben de diversas fuentes (Fernández, 2006). Es por esto que resulta importante, gestionar los conocimientos de los miembros de la organización con el fin de aumentar la comprensión del negocio y del cliente, evidenciando “inteligencia empresarial u organizacional” (North y Rivas, 2008; Pereda, Berrocal y López, 2002).

La gestión del conocimiento (GC) busca el desarrollo de la organización a través del talento, la experiencia y la información de la misma, es decir, del capital intelectual del negocio, el cual es considerado como un valor de las personas que debe ser gestionado, convirtiendo los conocimientos tácitos existentes en explícitos, para que puedan ser transmitidos y compartidos, facilitando así el progreso y la innovación (Gonzales, 2005; Pereda, Berrocal y López, 2002; Tejada, 2003). Ello se logra en primer lugar, con la gestión y creación de cultura y estrategia basada en el conocimiento, en segundo lugar, con la generación de conocimiento a partir del conocimiento tácito existente y en tercer lugar, con la transmisión y divulgación del conocimiento generado (Cantera, 2002).

Relacionado con lo anterior, un concepto fundamental de la GC es la *inteligencia de negocios*, la cual considera que las empresas deben sacar el máximo provecho de la información que poseen para generar conocimiento, puesto que al ser un elemento que no puede ser copiado por la competencia, asegura ventaja competitiva; dicha información se encuentra en las bases de datos de clientes, información sobre empresas de la competencia, conocimiento del sector de actividad, datos sobre la productividad, informes de gastos, entre otras (Gonzales, 2005).

La implementación del sistema de GC requiere de un ambiente de confianza, convirtiéndola en el pilar de este modelo, puesto que por un lado, es necesaria para utilizar, compartir y reinventar el conocimiento tácito, es decir, que la persona que dispone de él lo pondrá a disposición de los otros miembros, ampliándolo y enriqueciéndolo (Molina y Marsal, 2002; Pereda, Berrocal y López, 2002) y por otro lado, entornos laborales basados en el compromiso y en el apoyo mutuo a diferencia de los contextos competitivos, generan conocimientos de mayor calidad (Cantera, 2002). Técnicas como el coaching y mentoring facilitan la generación de climas de confianza,

al considerar, que a través de las relaciones interpersonales es posible potencializar las habilidades que soportan el conocimiento. El coaching es un proceso de conversaciones interpersonales que buscan a través de la confianza, generar aprendizaje con preguntas realizadas por el coach, quien suele ser el jefe inmediato del trabajador, convirtiéndolo en el responsable del aprendizaje. Esta técnica está dirigida al desarrollo personal del aprendiz (Berraganza, Escribano y García, 2004; Cantera, 2002). El mentoring, es el proceso en el que una persona con experiencia en un tema o área del saber determinada, enseña, guía o ayuda a otra (el aprendiz) en su desarrollo personal y profesional, al no ser necesariamente el jefe inmediato del trabajador, no tiene responsabilidad sobre el proceso de aprendizaje (Cantera, 2002).

Las áreas de gestión humana se convierten en un socio estratégico, a través de estrategias que apoyen los procesos y políticas de aprendizaje, de modo tal, que sirvan para motivar, animar e incentivar la colaboración de los miembros de la organización y para promover la cultura de confianza necesaria para compartir el conocimiento y propio y recibir el de los otros (Benavides y Quintana, 2003). A continuación se describirá con más detalle el rol de GH en la implementación y desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento.

En primer lugar, debe diseñar políticas y estrategias que promuevan el aprendizaje continuo y que se fundamenten en la transmisión del mismo, para ello, necesitará contar con el compromiso de los directivos, de tal forma que acepten la nueva visión, misión y los nuevos valores relacionadas con la GC, invitándolos a invertir en el desarrollo de las personas, por ejemplo, uso de tecnologías, programas de capacitación, sistemas de incentivos, etc. (Benavides y Quintana, 2003; Bustelo, 2001; Ibarra, 2000; Santillán, 2010). En segundo lugar, debe facilitar la adopción y aceptación de este modelo en los trabajadores, disminuyendo las resistencias que en un primer momento pueden surgir ante un cambio tan drástico, para lo cual es necesario, informarlos sobre el objetivo del modelo, los beneficios que se pueden obtener con su implementación y el rol estratégico que ellos han de tener, además de crear un clima de confianza y una cultura que los motive a compartir, transmitir y circular el conocimiento (Benavides y Quintana, 2003; Ibarra, 2000; Pereda, Berrocal y López, 2002; Santillán, 2010). En tercer lugar, debe

dirigir sus procesos a la aceptación y el éxito del modelo, de modo que, en cuanto a los programas de formación, debe diseñarlos de tal forma que fomenten la participación, cooperación y trabajo en equipo, permitiendo que los miembros puedan hacer propuestas sobre las formas de aprendizaje (Benavides y Quintana, 2003), lo que a su vez permitirá aumentar los índices de compromiso con el éxito del modelo y de sentido de pertenencia con la organización. En cuanto a la remuneración debe diseñar sistemas de recompensas e incentivos (económicos, emocionales, etc.) que animen a compartir el conocimiento, basados en la premisa de que “el trabajador mas valioso no es aquel que posee más conocimiento, sino el que lo comparte en mayor grado” (Gonzales, 2005, pp. 161).

La implementación de este modelo en las organizaciones trae consigo diferentes ventajas: facilita el desarrollo profesional y personal del talento humano, dando lugar a posibles asensos, incrementa los niveles de participación de los trabajadores, mejora las relaciones interpersonales puesto que el modelo exige una base de confianza y cooperación entre los miembros de la organización, favorece la motivación laboral ya que la GC reconoce el valor de las aportaciones y opiniones de los trabajadores (Benavides y Quintana, 2003; Rodríguez, 2006; Santillán, 2010). Por otro lado, a nivel organizacional, favorece la comunicación, se percibe mayor identificación de las personas con los objetivos corporativos, aumenta la innovación empresarial, permite que se fomenten nuevas formas de trabajo lo que optimiza los procesos y mejora la productividad, favorece los indicadores de fidelización de los empleados, disminuyendo los indicadores de rotación ya que los empleados perciben que la organización los considera como un factor esencial para la consecución del plan estratégico, mejora los tiempos de respuesta a las necesidades de los clientes al haber un mayor conocimiento de los mismos y del mercado, dando lugar a la satisfacción de los mismos y beneficia la adaptación a los cambios organizacionales y a los nuevos escenarios (Lara, 2000; Rodríguez, 2006; Santillán, 2010)

Es posible indicar que la GC busca asegurar ventaja competitiva a través del capital intelectual que posee la organización, el cual, involucra el conocimiento de los trabajadores y la información sobre el cliente, el producto que ofrece, el entorno y la competencia. Sin embargo, se pueden presentar fracasos, en tanto que pueden aparecer

obstáculos como poca aceptación y adaptación al modelo, porque por un lado, los trabajadores temen compartir su conocimiento, debido a que pueden perder la ventaja que tienen en la organización por su experiencia o porque le dan más importancia a las acciones operativas que al conocimiento y por otro lado, al existir poco apoyo de la dirección. De esta forma GH debe diseñar estrategias que le permitan eliminar dichos obstáculos, preparando a la organización para la implementación del modelo, para lo que necesita documentarse sobre el negocio y el entorno del mismo, con el fin de diseñar estrategias adecuadas de concientización sobre la importancia y los beneficios que se adquieren a través de este, convirtiéndose en figura estratégica y fuente de innovación empresarial.

Marco Normativo /legal.

En el marco de la legalidad en Colombia, el ministerio de la protección social, con la ley 1090 de 2006, reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, donde el congreso promueve y decreta el código deontológico y bioético, así como otras disposiciones. Para efectos de esta investigación se tuvo en cuenta los principios generales y universales allí mencionados, debido al trabajo realizado con organizaciones empresariales de Bogotá, que exigen la confidencialidad, responsabilidad y respeto frente a la información suministrada, lo cual nos hizo responsables como profesionales en el manejo de los datos recogidos en cada empresa, para garantizar la privacidad e intimidad a las empresas, se realizó la firma de un consentimiento informado, así como, se mantiene la ética profesional, fundamentada en los principios de beneficencia, no-maleficencia, autonomía, justicia, veracidad, solidaridad, lealtad y fidelidad; por otra parte, se asumió el compromiso de realizar el análisis de la información bajo parámetros de validez científica y utilidad social, asegurando la devolución de los resultados obtenidos y ofreciendo sugerencias de mejora para cada organización participante.

Además del código deontológico, es pertinente mencionar el código sustantivo del trabajo emitido en Colombia, autorizado por el ministerio de protección en el 2011, por involucrar en este trabajo investigativo a las organizaciones, por tanto, este código hace referencia a lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y empleador, donde exista claridad en aspectos económicos, legales y sociales. La

influencia de este código se plasma en cuanto a las relaciones, deberes y derechos de los trabajadores en las organizaciones.

Marco institucional.

Para el desarrollo de esta investigación se visitaron cuatro empresas privadas ubicadas en Bogotá, pertenecientes a diferentes sectores económicos, de las cuales se obtuvo información referida a la contextualización de la organización y la referente a las acciones ejecutadas por los psicólogos del área de GH para ser soporte y valor estratégico. Las empresas participantes recibieron una carpeta que incluía una carta de presentación de las estudiantes en formación (Psicología), una breve descripción del proyecto investigativo que señalaba los objetivos, justificación y procedimiento; Así como, un formato con copia del consentimiento informado que definía las directrices éticas y el procedimiento a seguir de acuerdo al código deontológico ya mencionado. Dichas empresas recibieron los resultados del proyecto y sugerencias de mejoramiento continuo.

Las empresas que participan exigieron la confidencialidad de su nombre, así como, de la información brindada, debido a eso, se denominarán tanto a las empresas como al psicólogo de cada una de ellas, con las letras A, B, C Y D. A continuación se hará una breve contextualización de las organizaciones y en el segmento de los participantes se hará la descripción de cada psicólogo:

Empresa A: perteneciente al sector editorial, cuenta aproximadamente con 1250 trabajadores, tiene presencia en Colombia, Argentina, México, Chile, Perú, y Venezuela. Lleva 50 Años en el mercado, se constituye como una multinacional; así mismo, por dedicarse a la comercialización de productos para generar utilidades, se puede denominar como una empresa comercial. La organización hace parte del sector secundario y terciario de la economía, ya que se encarga de la transformación de materias primas para la elaboración de los productos que luego comercializa (sector secundario) y ofrece el servicio de dar a conocer información profesional especializada sobre derecho, psicología, construcción, turismo, entre otros, a través de medios electrónicos y móviles (sector terciario). Es una compañía de carácter privado que nació de una sociedad de abogados, tiene cuatro líneas de negocio dentro de la misma

organización. En cuanto al área de GH, ésta se hace denominar unidad de apoyo, cuenta con tres psicólogos que dirigen selección, bienestar, desarrollo y bienestar y comunicaciones. En el cargo de formación esta un ingeniero industrial, en nomina un tecnólogo en contaduría y en la dirección se encuentra un profesional en derecho.

Empresa B: Pertenece al sector masivo de las telecomunicaciones, cuenta con 700 trabajadores, es una multinacional cuya casa matriz esta en Luxemburgo. Cuenta en la dirección con un administrador público y con seis psicólogos, cinco en el área de selección y uno en el área de desarrollo y entrenamiento.

Empresa C: Pertenece al sector de la salud, cuenta con 172 empleados, con una experiencia de 35 años en el mercado, suministra productos para la salud visual, de igual manera, presta servicios de salud en esta área como su principal actividad, además cuenta con tres líneas de negocio, y presencia e nivel nacional. GH está compuesta por dos psicólogas una en la dirección y otra en selección.

Empresa D: Perteneciente al sector del servicio en la gestión de atención a clientes de diferentes organizaciones, soporte técnico y operaciones de cobro de deudas. Es una empresa que cuenta en Colombia con más de 6000 empleados y 135. 000 a nivel mundial, tiene 34 años de experiencia. En el área de GH, cuenta en la dirección con una administradora de empresas y dos psicólogos; uno en el área de selección y otro en bienestar. Esta compañía tiene tres líneas de negocio.

Antecedentes investigativos.

Como se ha venido mencionando la globalización exige cambios que conllevan al desafío de asumir retos que prepare a las organizaciones de manera anticipada para el afrontamiento de los acontecimientos que se presentan a nivel de competitividad, tecnología, economía y otros aspectos a nivel empresarial. A lo largo de este documento se hizo referencia a diferentes estudios que señalan el rol de los psicólogos en las organizaciones y cada uno de ellos sugiere la importancia de explorar nuevas herramientas que favorezcan la credibilidad y la incorporación estratégica de la profesión en la dirección de las organizaciones. Sin embargo no solo para las empresas se pueden generar efectos positivos, sino también desde ella hacía afuera, como lo indica

O'Neill, Reichman, Klobas, MacLachlan, Hui y Carr (2009) en el estudio realizado, donde se critica el papel que ejercen los psicólogos organizacionales para apoyar acciones humanitarias y los convocan al fomento de acciones cooperativas para la lucha contra la pobreza, a través de la evaluación de necesidades y capacidades, al ser promotor de cambio, liderar políticas y programas que se proyecten a nivel público y favorezcan la participación voluntaria de empleados a las labores requeridas en la reducción de la pobreza, así como, ser un intermediario que proponga proyectos a los mandatarios de alto nivel dentro de la organización. El estudio anterior, rescata un aspecto fundamental que sugiere la literatura en el rol estratégico, y es, ser un profesional que no solo tiene la mirada al interior de la empresa sino que trasciende a nuevos contextos, donde el ejercicio de la disciplina podría ofrecer grandes aportes desde la responsabilidad social empresarial.

De otro lado, Farazmand (2004) sugiere en su estudio que la innovación es otro instrumento estratégico favorable para el área de GH, aportando al desarrollo de capacidades, que generan de manera prospectiva visiones eficaces que permiten asumir los retos de la globalización, al generar formas de trabajar frente a la competencia y con la cooperación del personal de la organización. Las prácticas de GH son un factor importante en el desarrollo y formación de capacidades en la personas, Huselid (1995) realizó un estudio evaluativo en el que relacionaba las prácticas de alto rendimiento de trabajo y los resultados de la organización, encontrando que se genera impacto económico y es estadísticamente significativo tanto en los resultados de los empleados y la productividad, siendo estos resultados dependientes de las interrelaciones y la estrategia competitiva. Salanova, Martínez y Llorens (s.f.) indican que la psicología del trabajo y las organizaciones se ha orientado a la patología y refieren que dentro de las compañías se suele percibir a los empleados, como seres negativos que deben ser controlados en situaciones de absentismo, estrés laboral, conflicto, entre otros; sin embargo, los autores sugieren que al ejercer un rol centrado en el cambio es posible la orientación a aspectos más positivos del funcionamiento humano y organizacional, de manera que el paradigma tradicional se revierta a uno más efectivo, que fomente un ambiente de trabajo motivador y óptimo para el rendimiento laboral.

En otro estudio realizado por Delaney y Huselid (1996), se indicó la influencia de prácticas de GH, como, selección, contratación, capacitación y compensación de incentivos, las cuales se relacionan positivamente con las medidas de percepción del desempeño organizacional. El trabajo y responsabilidad que se debe llevar a cabo desde las áreas de GH en las organizaciones, requiere de eficacia y eficiencia en sus prácticas para lograr un posicionamiento primordial que genere resultados, evidenciado en las personas y por tanto en la organización. Estudios como los mencionados en este documento de la autoría de Gregorio Calderón Hernández en el contexto colombiano, junto con otros colaboradores, han permitido un avance investigativo en temas referentes a las prácticas que debe desarrollar GH que contribuyan con un aporte que genere valor agregado a las compañías, así mismo, en Estados Unidos, se han desarrollado estudios importantes, como los de Ulrich (2005, 2005, 1998, 1997) ya señalados, quien en compañía con diversos autores han manifestado la necesidad de generar impacto desde las acciones de GH, para generar ventaja competitiva. Los estudios en este tema son muy escasos, tal como lo señalan Brewster y Holt (1992) quienes realizaron un estudio en diez países de Europa para clasificar e identificar la integración de las practicas usuales en GH, dentro de dos dimensiones, una dirigida estratégicamente al negocio y otra en la cual se delega sólo a los gerentes, encontrando que existen diferencias en la participación y que la cultura en cada país juega un papel determinante.

La demanda laboral en el área de GH, se ha hecho cada vez más exigente, debido a la necesidad de una actividad económica influyente y la generación de ventaja competitiva, lo cual, ha proporcionado diversidad de roles profesionales y múltiples formas de intervenir en las acciones que se desarrollan, sugiriendo la formación intelectual, mejora en las competencias, incursión a nuevas tecnologías y conocimientos de calidad (Peiró y Munduate, 1999; Blasco, 2004). El estudio realizado en España por García-Echeverría y del Val (1996, citado por Peiró y Mundante, 1999) señalo que el 12,4 % de psicólogos frente a 31,9% de abogados y 9,2% de economistas, son las profesiones que se incorporan a las áreas de GH con mayor frecuencia, la realidad que se percibe en la actualidad no parece ser diferente y cada vez se requiere el acceso a la formación de manera que se logre enfrentar la competencia y tener el alcance que las

organizaciones requieren de los profesionales, de manera que el rol que se debe asumir sea cada vez más competitivo y ventajoso para las compañías.

Calderón y Naranjo (2004) en un estudio realizado sobre el tema de competencias en GH en empresas colombianas, señalan que la esencia de la GH de las empresas estudiadas se refleja en dos aspectos que tienen que ver por un lado, con la garantía de ejecutar de manera eficiente la estrategia del negocio y por otro, fomentar el desarrollo en las personas, rescata además, el reconocimiento en la ruptura de paradigmas, donde las organizaciones reconocen que la transformación organizacional no tiene que ver con lo tecnológico, sino con lo humano en cuanto a sus actitudes. De igual manera, Calderón hace referencia a las pocas investigaciones empíricas que hagan referencia al tema de las competencias en GH, encontrando más artículos orientados desde perspectivas conceptuales.

Los estudios que desde la psicología de las organizaciones y el trabajo realizan en torno al tema del rol estratégico de GH sugerido desde otras disciplinas, parece quedarse corto y requiere establecer investigaciones que apunten a enfrentar la competencia laboral que se percibe y de esa manera, se reflexione con respecto a la formación disciplinar para que los profesionales se conviertan en gestores de cambio, negociadores, agentes proyectivos, entre otras características que describen el rol estratégico; y así, poder ser profesionales competitivos que propongan y asuman retos deseables para las compañías.

Método

El presente estudio es una propuesta de orientación empírica, con alcance de carácter descriptivo y exploratorio, con un enfoque mixto que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) es aquel estudio en el cuál se involucran datos cuantitativos y cualitativos para dar respuesta a una problemática planteada. Es así como, en un diseño de dos etapas se logró convertir datos cuantitativos en cualitativos. Para el caso de este estudio, en un primer momento, se aplicó una entrevista semiestructurada al psicólogo de cada organización con el fin de conocer las prácticas que desarrolla desde el área de GH y su rol. Por otra parte, se aplicó una encuesta a los

mismos psicólogos, con el fin de conocer la frecuencia de sus prácticas y de qué manera agregan valor a la organización, convirtiendo dichas prácticas en ventaja competitiva. Esta información se recolectó de manera numérica por una escala likert. Las categorías de la encuesta se basaron en los modelos propuestos por Ulrich (2006, 1998, 1997) y Caldrón (2008, 2004), que indican prácticas efectivas que aportan un valor agregado a las organizaciones. Los datos obtenidos permitieron conocer la frecuencia habitual con que se llevan a cabo las prácticas descritas en cada categoría. La encuesta se validó por cuatro jueces expertos en psicometría, investigación y psicología organizacional que contribuyeron a dar validez a la misma.

Se realizó un análisis de la información de acuerdo a la documentación referente al tema de valor agregado en las organizaciones desde GH, con el fin de comprender el posicionamiento actual de los profesionales de psicología en las organizaciones y conocer las practicas que orientan los procesos e identifican un rol estratégico, logrando encontrar soluciones favorables que propongan un mejoramiento continuo en cada organización.

Diseño.

Para efectos de esta investigación el diseño fue no experimental, lo que indica que no se hizo variar en forma intencional variables, se tomaron los datos a partir de la indagación del fenómeno a estudiar y se analizaron tal como ocurre en su entorno natural y lo que se buscó fue analizar la información obtenida tal y como sucede. Es un tipo de diseño transeccional o transversal descriptivo y exploratorio porque se recopilaron los datos en un momento único, con el fin de conocer, analizar y describir variables (Hernández, Fernández Y baptista (2006). El alcance de este estudio fue descriptivo, el cual como su nombre lo indica describe y explica las características de un fenómeno existente y sus componentes (Namakforoosh, 2005), es además exploratorio, por ser un tema poco estudiado desde la Psicología y que favorece al desarrollo de nuevos estudios o proyectos para el campo organizacional.

Abarcó una investigación documental de tipo mixto que como indica Castro y Godino (2011) son estudios que priorizan en la recolección y análisis de información tanto cuantitativa como cualitativa en un estudio único e implica que dicha información

se integre en una o más etapas del proceso investigativo, donde se realiza la búsqueda científica y sistemática de información referida en diferentes fuentes (incluidas las experiencias verbales de expertos en un tema específico) que indagaran acerca del tema de interés.

Participantes.

En la selección de los participantes para este estudio no se tuvo en cuenta edad, estado civil, género y demás características demográficas, sin embargo, sí fue relevante que hubiese un profesional en psicología que hiciera parte de GH en cada organización. Se elaboró una base de datos con 30 empresas de la ciudad de Bogotá, obtenida por referidos y por página de internet, a las cuales se contactó, mediante llamada telefónica y correo electrónico. Se les hizo llegar vía correo electrónico la carta de presentación de las estudiantes en formación, una breve descripción del proyecto con su respectivo procedimiento y el consentimiento informado con copia, que garantizaba la confidencialidad de la información suministrada y la responsabilidad de reportar los resultados de la investigación. De las empresas indagadas, diez de ellas no cumplían con el requisito de tener un psicólogo en el área de GH y solo cuatro dieron respuesta y aprobación para la participación; por tanto, esta investigación se realizó con cuatro empresas. Las encuestas y entrevistas, se realizaron en las instalaciones de cada empresa, según la fecha establecida por la misma y bajo las supervisiones de visita que se exigían en cada una de ellas.

Instrumentos.

Entrevista preliminar:

En un primer encuentro con el psicólogo, se realizó la presentación del proyecto (anexo 1) y así mismo, se hizo entrega y firma del consentimiento informado que implica la confidencialidad de parte de los estudiantes y supervisor de tesis y la aprobación de la organización para participar en esta investigación. Por otro lado, se indagó sobre la información que permitió hacer una contextualización de manera anónima de la empresa en la cual trabaja cada participante, con el fin de comprender su entorno organizacional.

Entrevista semiestructurada:

Luego de conocer el contexto organizacional, se dio un segundo encuentro con el psicólogo, en el cual se realizó una entrevista semiestructurada (anexo 2), que fue una herramienta útil que permitió acceder a las percepciones, actitudes y opiniones de los sujetos y que contenían temas y preguntas que no estaban totalmente predeterminadas (Arnau, Anguera y Gómez, 1990), dicha entrevista se orientó a indagar sobre el rol que se asume y cuál sería el ideal para el profesional en psicología que dirige GH o participa en un cargo diferente dentro de dicha área. Así mismo, se incluyeron aspectos correspondientes a los procesos, planeación, servicios y participación dentro del negocio al cual pertenecen. Este instrumento, al igual que la encuesta, fue validado por jueces expertos que incluían conocimientos en psicometría, investigación y reconocimiento en el área de la psicología organizacional.

Encuesta:

Esta técnica permitió la obtención de datos de manera eficaz, con el objetivo de explorar y describir, ciertas características del fenómeno estudiado (Casas, Repullo y Donado, 2002). De esa manera, se indagó a través de las categorías asignadas, la frecuencia con que se usan dichas prácticas, las cuales están basadas en los modelos propuestos por Ulrich (2006, 1998, 1997) y Calderón (2008, 2004), para identificar y reconocer el rol estratégico que orienta las prácticas de los psicólogos en las organizaciones (véase anexo 3).

La información se analizó a través del análisis de contenido categorial, la cual de acuerdo con Fernández (2002) es una técnica objetiva, sistemática y susceptible de cuantificación que permite describir, identificar, analizar y comparar contenidos comunicacionales, en este caso las transcripciones de las entrevistas realizadas. Sus etapas son: a) Identificar la población y la muestra (unidades documentales), b) determinar unidades de análisis, segmentos de los contenidos comunicacionales en este caso las características del rol estratégico y operativo, c) construir categorías, d) codificación, e) cuantificación, asignación de frecuencia de acuerdo a la aparición de la categoría en la entrevista y f) análisis de datos, en este estudio a través de los modelos indagados (Hernández, Fernández y Baptista, 2006; Fernández, 2002).

Procedimiento.

La Figura 4 señala las diferentes fases de desarrollo del presente ejercicio investigativo.

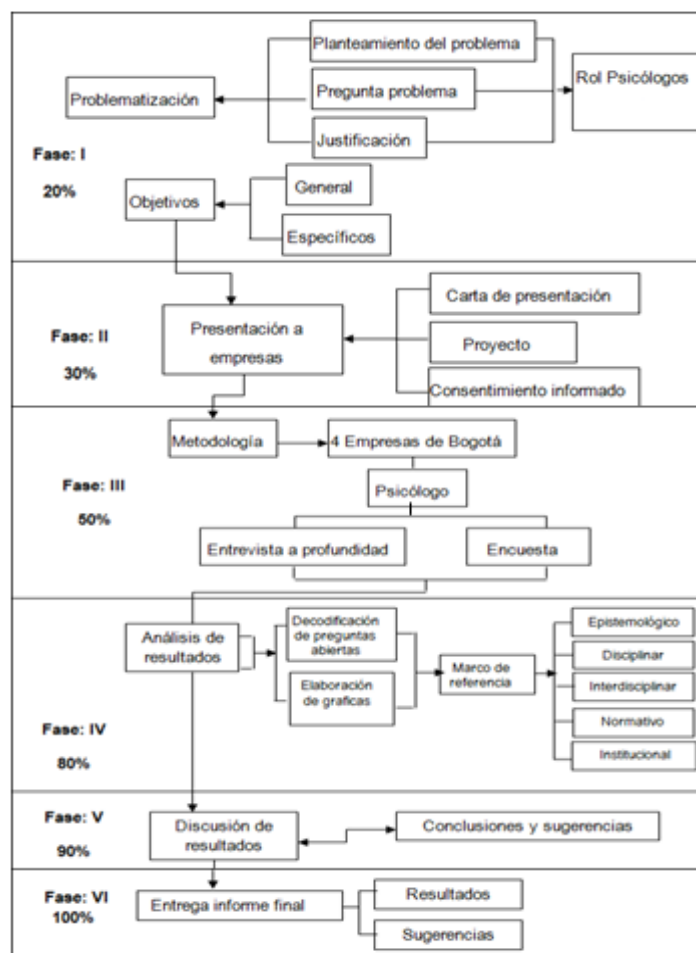


Figura 4: Mapa del proceso investigativo

Consideraciones éticas

La información suministrada al grupo de investigación del trabajo de grado denominado “Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de GH en cuatro empresas de Bogotá” fue utilizada con fines académicos y en ningún momento fue o será entregada a otros o utilizada con fines diferentes a esta investigación. La participación fue voluntaria y los sujetos tenían derecho a rehusarse a responder cualquier tipo de pregunta, así como retirarse del estudio sin que eso implique inconveniente alguno. De igual manera el grupo investigativo se comprometió a

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana respetar la confidencialidad de las fuentes de divulgación y publicación de los resultados. Así mismo se darán a conocer los resultados de este proceso investigativo, entregando conclusiones y posibles acciones de mejora para las organizaciones.

Resultados

A continuación se presentan los resultados que serán expuestos de acuerdo a las unidades de análisis que se desarrollaron en la entrevista realizada a cada uno de los psicólogos participantes de cada organización. En la Figura 5 se observa la participación de la disciplina en el área de GH, siendo selección el cargo en el cual hay mayor número de psicólogos.

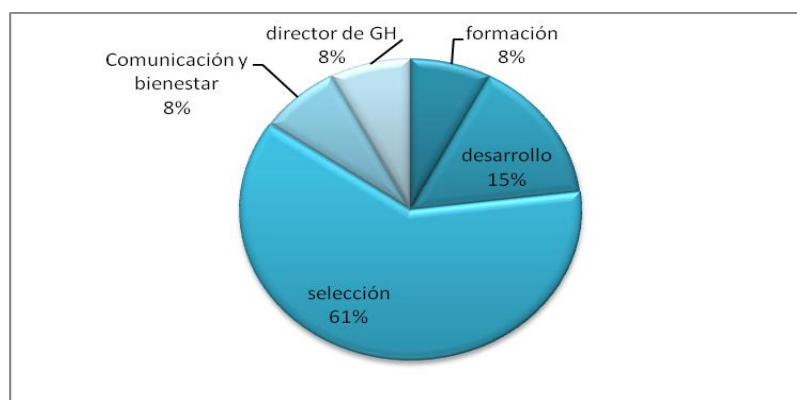


Figura 5: Distribución de los psicólogos presentes en las áreas de GH en las organizaciones participantes

Para las siguientes unidades de análisis señaladas en la entrevista, se realizó una matriz en la cual se decodificaron las preguntas abiertas para cada una de estas, de tal manera que se determinó la frecuencia con la cual se repetían las categorías (respuestas señaladas por los participantes).

La tabla 2 hace referencia a la definición del rol estratégico y rol operativo, donde se presenta con mayor frecuencia la acción dirigida al mejoramiento de los procesos en sincronía con la organización, para el caso del rol estratégico. En cuanto al rol operativo, este se describe como repetitivo y por cumplimiento de labores asignadas dentro de las que puntúan con mayor frecuencia.

TABLA 2

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 1: definición de rol estratégico y rol operativo

Códigos	Rol estratégico	Frecuencia de medición
1	Eficaz	2
2	Mirando para el mismo lado que la organización	4
3	Desarrollo completo de las funciones	1
4	Mejorar los procedimientos	3
5	Ver más allá	1
6	Depende del área de GH	2
Códigos	Rol operativo	Frecuencia de medición
7	Ejecución un procedimiento que toca/ Algo que es repetitivo	6
8	Importante para la organización	1

Respecto a la categoría de análisis del rol de GH en la organización (tabla 3), se puede observar que las practicas que puntúan con mayor frecuencia son administración de personal, en cuanto a proporcionar el recurso humano necesario a la organización, así mismo, los psicólogos se describen como los mediadores entre los trabajadores y la empresa, promoviendo el desarrollo de los mismos. Motivación de los miembros de la organización, es la categoría que puntúa mas bajo.

TABLA 3

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 2: Rol de GH dentro de la organización

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
9	Buscar coordinación entre el trabajador y la organización/ Facilitador	6
10	Gestionar el talento humano/ Promover el desarrollo de las personas	6
11	Rol estratégico / Estar alineado con los objetivos	2
12	Administrar el personal/ Proporcionar el recurso humano a la organización/ Proveedor de servicios (procesos de GH)	8
13	Integrar a los miembros de la organización	1
14	Motivar a las personas	1

Las siguientes unidades de análisis están enfocadas a las categorías también medidas en la encuesta que hacen referencia a las acciones que implican un rol estratégico dentro de las organizaciones, con el fin de identificar el rol de los psicólogos dentro de las mismas.

De esa manera, los datos obtenidos en la unidad de análisis 3 (tabla 4), indican que con relación a los clientes internos, se generan estrategias de desarrollo a partir del seguimiento y la comunicación constante con los mismos. En cuanto a los clientes externos, las acciones que se presenta con mayor frecuencia son conocimiento del negocio y apertura ante las sugerencias de estos, con el fin de atenderlos de manera adecuada. La categoría cuya puntuación es la más baja, es que GH no debe enfocarse en los clientes externos. Estos hallazgos son coherentes con los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, ya que esta señala que las acciones estratégicas en cuanto a conocimiento de clientes internos y externos se presentan de muy manera frecuente en las organizaciones participantes (véase Figura 6).

TABLA 4

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 3: Conocimiento de clientes internos y externos

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
15	Conocer el negocio para atender a los clientes externos/ Sugerencias de clientes externos para mejoramiento de clientes internos	7
16	Hacer seguimiento clientes internos para entenderlos y desarrollarlos/ Comunicación constante para conocer necesidades de clientes internos	10
17	Retroalimentar a clientes internos para proyección de buena imagen a clientes externos	4
18	Dedicar tiempo a obtener resultados sacrificando tiempo para identificar necesidades de los trabajadores	2
19	GH no debe enfocarse en los clientes externos	1
20	Generar vínculos entre los jefes y los trabajadores	1

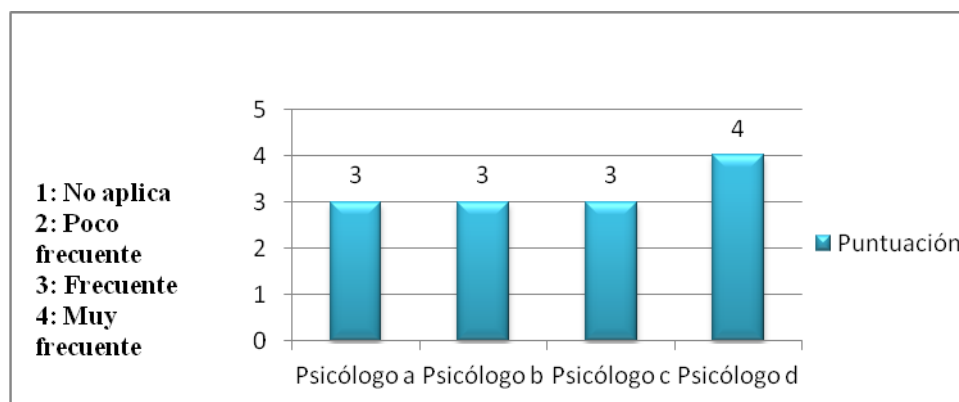


Figura 6: Puntuación encuesta Conocimientos de clientes internos y externos

Por otro lado, en la unidad de análisis Mentalidad de cambio continuo (Tabla 5), la categoría que se presenta con mayor frecuencia es la que describe la implementación de planeas de acción tras la aparición del cambio dirigidas al mejoramiento de los procesos, así, mismo, otra categoría que puntúa alto es la que indica que la preparación al cambio es un mito, donde no se puede abarcar todas las transformaciones que conlleva y así mismo describe a la organización con poca apertura al cambio. La categoría que se presenta con menor frecuencia es aquella que describe que las capacitaciones para el cambio dependen de cada área de la organización. La media que arroja las puntuaciones de la encuesta (Figura 7) en esta dimensión es 3,25, lo que indica que las acciones estratégicas en cuanto a mentalidad de cambio continuo se presentan de manera frecuente en las organizaciones participantes.

TABLA 5

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 4: Mentalidad de cambio continuo.

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
21	Investigar cual es la tendencia en el mercador y como eso puede afectar a los trabajadores/ Sensibilizar a las personas para el cambio/ GH debe acompañar los procesos de cambio/ Representar a los trabajadores en procesos de cambio	4
22	Prepararse para el cambio es un mito/ No hay una concepción clara de cambio/ No se puede abarcar todas las	5

	transformaciones del cambio/ En la empresa poca apertura al cambio	
23	Planes de acción tras la aparición del cambio/ Mejoramiento de los procesos/ Cambiar condiciones laborales (ej. Horarios) para mayor adaptación/ Uso de herramientas tecnológicas en los procesos para optimizarlos (Aprendizaje virtual)	7
24	Capacitaciones de cambio tecnológico dependen de cada área	1

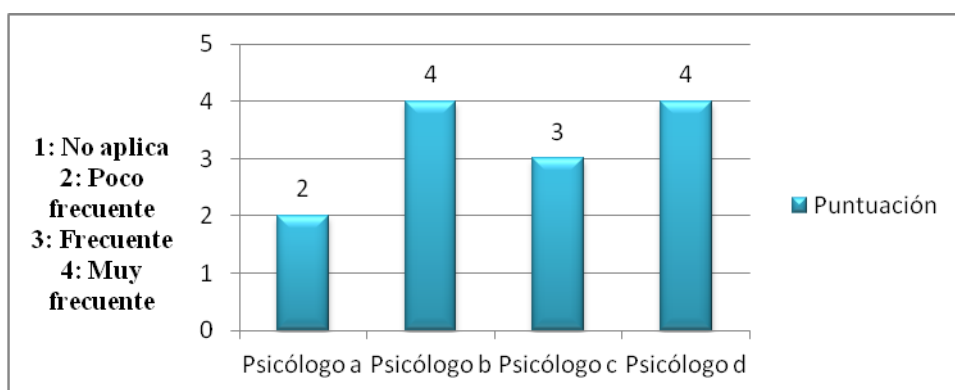


Figura 7: Puntuación encuesta Mentalidad de cambio continuo.

En la unidad de análisis Prospectiva (Tabla 6), la categoría que se presenta con mayor frecuencia es que los psicólogos de GH no son proactivos, ya que diseñan estrategias a partir de los requerimientos solicitados; los procesos innovadores y de cambio, es la categoría que se presenta con poca frecuencia. Así mismo, los resultados arrojados por la encuesta señalan que las acciones de los psicólogos que involucran la prospectiva se presenta de manera poco frecuente en la organización (Figura 8).

TABLA 6

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 5: Prospectiva

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
25	No somos proactivos/ A partir de los requerimientos se diseñan estrategias	6
26	Procesos innovadores y de cambio para que se fortalezcan los procesos por el tema de auditorías.	1

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

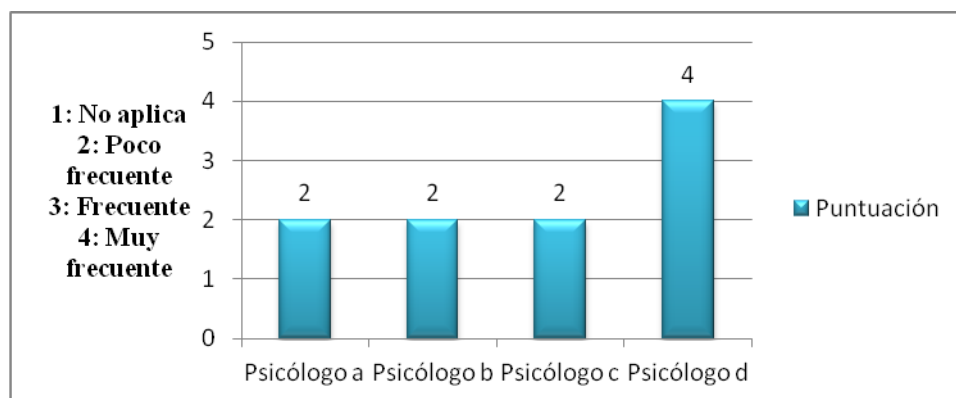


Figura 8: Puntuación encuesta Prospectiva.

En cuanto a la unidad de análisis 6, participación y toma de decisiones (Tabla 7) la categoría que se presenta con mayor frecuencia describe que el rol de los psicólogos es acompañar y apoyar en la toma de decisiones y la categoría que se presenta con menor frecuencia es aquella que indica que las decisiones finales son tomadas por la gerente general. Así mismo, los resultados arrojados por la encuesta señalan que las acciones de los psicólogos que involucran la participación en la toma de decisiones arrojan una media de 3,25, indicando que esta acción se presenta de manera frecuente en la organización (Figura 9)

TABLA 7

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 6: Participación y toma de decisiones

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
27	Es responsabilidad de la gerente de GH	3
28	Acompañar y apoyar en la toma decisiones	4
29	La gerente general es quien toma las decisiones finales	1

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

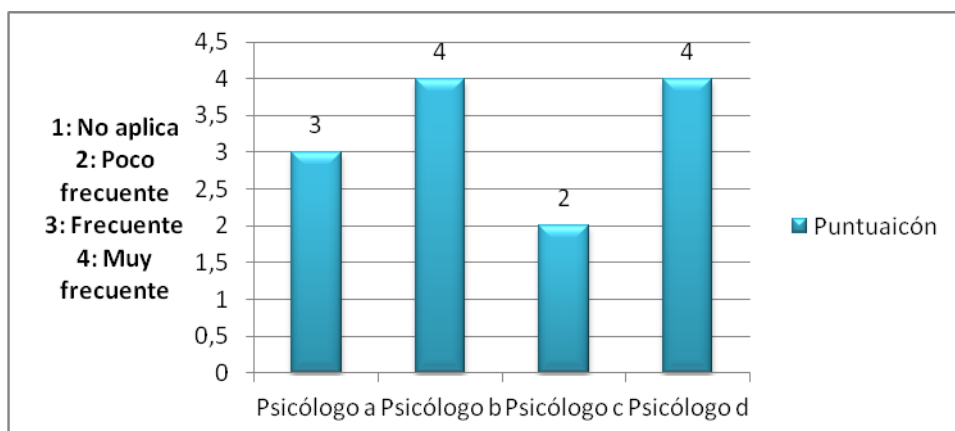


Figura 9: Puntuación encuesta participación y toma de decisiones

Con respecto a la unidad de análisis 7, referida al liderazgo del talento humano (Tabla 8), se puede observar que las categorías se enfocan en estrategias de motivación clima y desarrollo de competencias, como también, dar herramientas de liderazgo al jefe responsabilizándolo de los trabajadores, siendo estas las que mayor frecuencia se presentan, por otro lado, la que menor frecuencia señala para esta unidad de análisis, son la importancia que le dan a las acciones operativas del capital humano y la presentación de estrategias de mejoramiento a la gerencia de GH. Los resultados de la encuesta (Figura 10) señalan que las acciones de los psicólogos que involucran el liderazgo del talento humano, arrojan una media de 3,75, lo que indica que dichas acciones se presentan de manera muy frecuente en la organización.

TABLA 8

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 7: Liderazgo del talento humano

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
30	Dar herramientas de liderazgo a los jefes	5
31	No es responsabilidad de GH, sino de los líderes	4
32	Se da importancia a la acción operativa del capital humano	1
33	Estrategias de motivación al trabajo/ clima /desarrollo/ competencias/	13
34	Es el principal recurso de la compañía	1
35	Presentar estrategias de mejoramiento a gerencia de GH	1

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

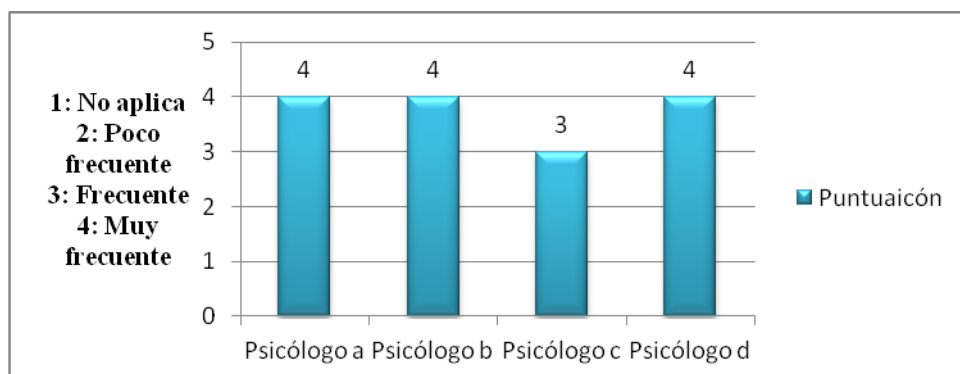


Figura 10: Puntuación encuesta Liderazgo del talento humano

La Tabla 9 indica la unidad de análisis que se refiere a los estrategas especializados del negocio, donde se perciben frecuencias altas en categorías que señalan la ausencia de un especialista que atienda específicamente a las líneas de negocio, de igual manera, señalan con puntuaciones altas que intervienen donde los necesiten siendo consultores y de servicio. En cuanto a la frecuencia que se encuentra baja, se tiene que se percibe esta figura como funcional y que es una responsabilidad de la dirección de GH ser estrategia del negocio. Los resultados arrojados por la encuesta señalan que las acciones de los psicólogos que involucran la participación en la toma de decisiones arrojan una media de 3,75, indicando que esta acción se presenta de manera muy frecuente en la organización (Figura 11).

TABLA 9

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 8: Estrategas especializados del negocio

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
36	No hay un especialista para las líneas de negocio	5
37	Intervenimos donde nos necesiten a la medida de lo que nos necesiten/ Nuestro modelo es de consultores/ Somos un área de servicio no estratégica	7
38	El rol que usted (investigador) describe es funcional	3
39	Es responsabilidad de la gerencia de GH	3
40	Conocemos la planeación estratégica general/ Conocemos de la competencia para saber qué beneficios le ofrecen a las personas/ Conocemos el lenguaje para estar alineados con los procesos de la compañía	4
41	Manejamos indicadores de nuestros procesos (ej. Rotación)	1

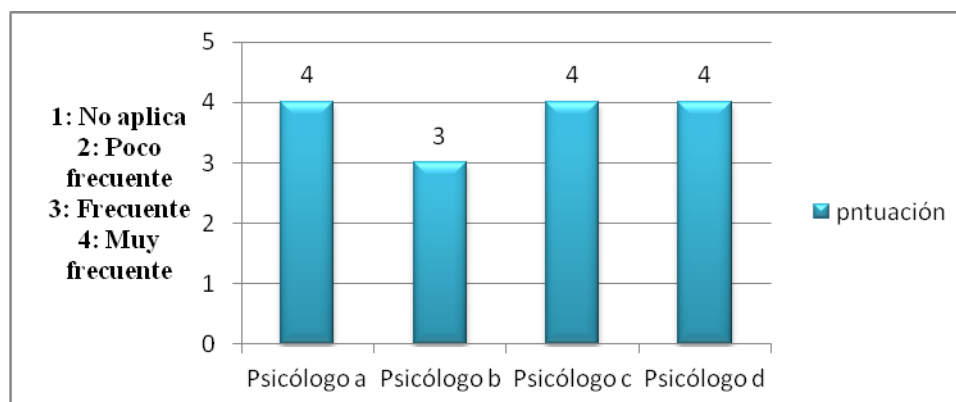


Figura 11: Puntuación encuesta Estrategias especializados del negocio.

Los resultados obtenidos en la unidad de análisis 8 que hace referencia al aporte al mejoramiento continuo y al rendimiento (Tabla 10), señalan que desarrollo y formación de personal y detección de necesidades para cerrar brechas son las acciones que se presentan con mayor frecuencia, así mismo, la categoría que se presenta con menor frecuencia es desarrollo de planes de mejoramiento. La encuesta arrojó una media de 3 (Figura 12), lo que indica que las acciones relacionadas con esta unidad de análisis se presentan de manera frecuente en la organización.

TABLA 10

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 9: Aporte al mejoramiento continuo y rendimiento

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
42	Desarrollo y formación del personal	20
43	Detección de necesidades para formar y cerrar brechas	18
44	Evaluar impacto de las intervenciones	3
45	Desarrollo de planes de mejoramiento	1

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

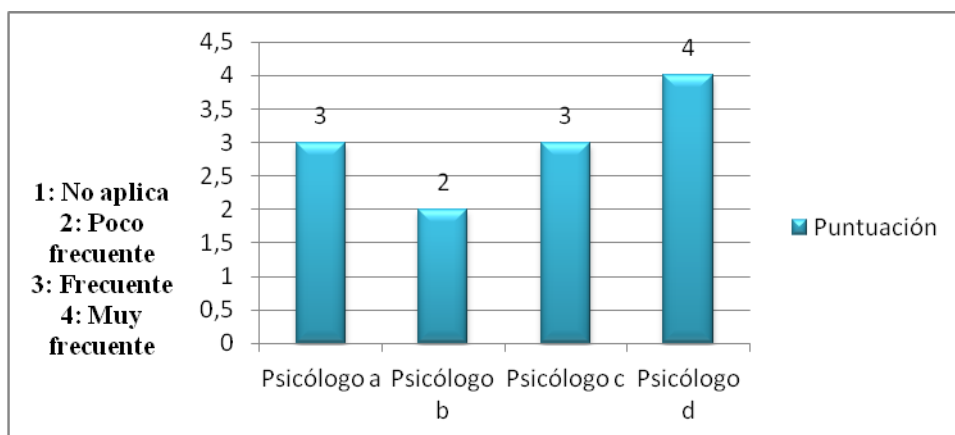


Figura 12: Puntuación encuesta Aporte al mejoramiento continuo y rendimiento

Respecto a la unidad de análisis Gestión del conocimiento y desarrollo humano (Tabla 11), las categorías que se presentan con mayor frecuencia son desarrollo de talento competitivo y conocimiento como capacidad organizacional que debe transmitirse, las categorías que se presentan con menor frecuencia hacen referencia a acciones de motivación a los trabajadores para que se capaciten en otras áreas y así mismo proyectos hacia una educación E- Learning. Los resultados arrojados por la encuesta indican que las acciones que involucran la gestión del conocimiento y desarrollo humano se presentan de manera frecuente en la organización, con una media de 3,5 (Figura 13).

TABLA 11

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 10: Gestión del conocimiento y desarrollo humano

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
46	Desarrollar talento competitivo	6
47	El conocimiento es parte de la capacidad organizacional/ El conocimiento debe transmitirse	6
48	Queremos llegar a una educación E- Learning	1
49	Motivar a los trabajadores para que se capaciten en otras áreas	1

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

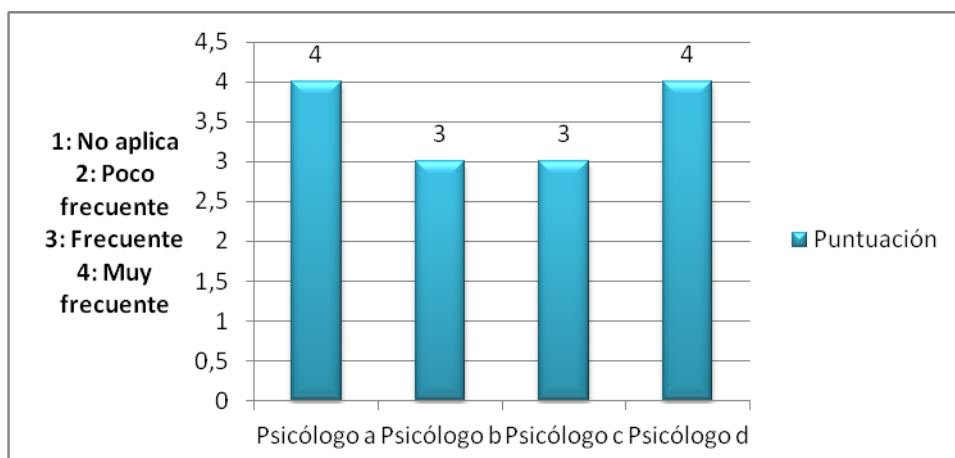


Figura 13: Puntuación encuesta Gestión del conocimiento y desarrollo humano

En la unidad de análisis gestión innovadora (Tabla 12), la categoría que se presenta con mayor frecuencia es la que indica que los psicólogos en GH son consultores que dan apoyo diseñando planes de mejoramiento después de la realización de comités. Así mismo, las categorías que presentan una baja frecuencia indican que los psicólogos no manejan indicadores de productividad y así mismo, que no es necesario innovar pues los trabajos son estáticos. Los resultados arrojados por la encuesta (Figura 14) señalan una media de 2,75, indicando que las acciones referidas a la gestión innovadora se presentan con poca frecuencia.

TABLA 12

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 11: Gestión innovadora.

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
50	Somos consultores, apoyamos, opinamos/ Tras los comités diseñar planes de mejoramiento/ Participamos en el diseño de perfiles de cargo	7
51	No tenemos responsabilidad de innovar para aumentar la productividad/ Responsabilidad de los líderes innovar en sus procesos	5
52	No manejamos indicadores de productividad	1
53	Nuestro trabajo es estático no hay necesidad de innovar	1

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

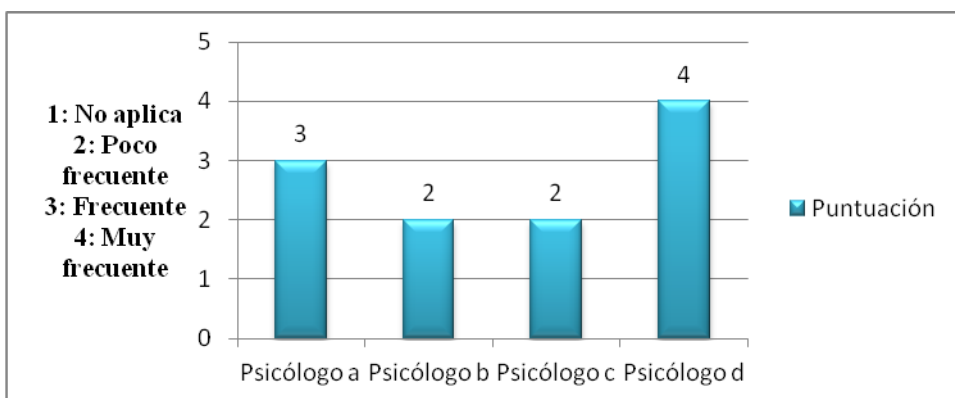


Figura 14: Puntuación encuesta Gestión innovadora

De acuerdo a la Unidad de análisis responsabilidad social empresarial (RSE) (Tabla 13), la categoría que se presenta con mayor frecuencia, es aquella que la define como la conciencia sobre el impacto de las prácticas en la comunidad y en el medio ambiente y la categoría que se presenta con menor frecuencia es aquella que describe que los profesionales de psicología favorecen los aspectos legales por encima de los aspectos humanos de cada trabajador. La Figura 15 describe las puntuaciones obtenidas en la encuesta, las cuales indican que las acciones referidas a la RSE se presentan con poca frecuencia en la organización, con una media de 2,75.

TABLA 13

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 12: Responsabilidad social empresarial (RSE).

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
54	Es conciencia sobre el impacto de las practicas en la comunidad/ Impacto en el medio ambiente Brindamos bienestar en salud a nuestros pacientes	15
55	Compartir el conocimiento de la organización	2
56	GH auditor, veedor de los derechos de los trabajadores	4
57	Prima mas lo legal (asuntos disciplinarios) que lo humano de cada persona	1
58	Desarrollamos conciencia social en la organización	2

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

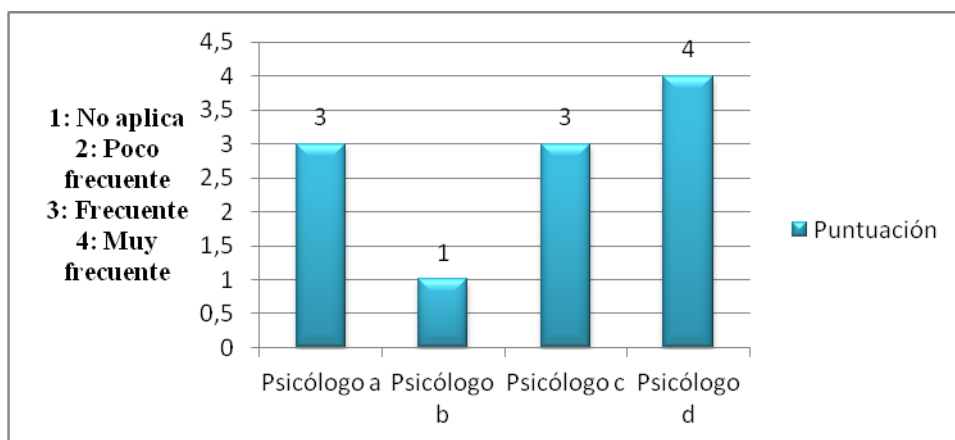


Figura 15: Puntuación encuesta Responsabilidad social empresarial

En la unidad de análisis Rol de los psicólogos en GH (véase Tabla 14), la categoría que se presenta con mayor frecuencia indica que son percibidos en la organización como asesores y facilitadores, cuyo rol es operativo. Le sigue en frecuencia, la categoría constante lector de todas las dimensiones del ser humano en el contexto laboral al ser expertos en lo humano. Las categorías que obtuvieron una puntuación baja, indican que solo los psicólogos del área de desarrollo conocen del negocio y así mismo, que los psicólogos han creado una mala imagen de sí mismos en las organizaciones.

TABLA 14

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 13: Rol de los psicólogos en GH

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
59	Nos perciben como asesores, facilitadores/ Las personas de selección son operativas/ Somos operativos	10
60	Constante lector de todas las dimensiones del ser humano en el contexto laboral/ Expertos de lo humano/ Trabajamos por el desarrollo de competencias	8
61	El especialista de desarrollo conoce del negocio	1
62	Los psicólogos hemos creado una mala imagen de los psicólogos en las empresas	2

Por último, en cuanto a la unidad de análisis psicología y rol estratégico (véase Tabla 15), la categoría que se presenta con mayor frecuencia es aquella que indica que los psicólogos no están formados para ser estratégicos, por lo que el aporte es técnico y así mismo, señala que deben formarse en otras disciplinas en estudios pos graduales. A esta le sigue en frecuencia, aquella que indica que los profesionales de psicología deben ser consultores, para lo cual es importante empezar con un rol operativo que permita conocer el funcionamiento del negocio. La categoría que se presenta con menor frecuencia informa que los psicólogos si están preparados para asumir un rol estratégico.

TABLA 15

Análisis decodificación de preguntas abiertas Unidad de análisis 14: Psicología y rol estratégico

Códigos	Categorías (patrones o respuestas con mayor frecuencia de medición)	Frecuencia de medición
63	No estamos formados para ser estratégicos/ El aporte es técnico porque es experto/ Estudio, posgrado y experiencia/ El psicólogo debe formarse en otras disciplinas para ser integral	14
64	No es solo centrarse en la persona, ser mas sistémico/ Tener un conocimiento amplio del negocio	5
65	Debemos ser mas consultores/ Importante empezar con un rol operativo para conocer	12
66	Debemos ser mas interventivos	4
67	Estamos preparados para asumir rol estratégico	1

Discusión de resultados

El contexto organizacional ha mostrado en los últimos años nuevas tendencias que están dirigidas a gestionar estrategias que permitan afrontar los cambios a nivel global, ambiental, social y económico, que conlleva a las organizaciones a generar ventajas competitivas a través del talento humano y de sus prácticas, de tal forma, que los lleve a posicionarse exitosamente en el mundo globalizado.

Debido a lo anterior, el área de GH juega un papel importante por ser la que promueve y lidera todo el grupo humano que compone una organización, como señala García de Hurtado y Leal, (2008) la participación del hombre en las organizaciones tomó importancia para empresarios venezolanos, por lo que generaron mayor

participación al prestar atención a su recurso humano e incluir dentro de la estructura organizacional al área de Gestión Humana, con lo cual, se logra ocupar un sitio estratégico para la productividad. Debido a la confianza que las organizaciones han generado en GH, se han empezado a diseñar procesos y estrategias que permitan un trabajo conjunto con los empleados, es así como Motorola siempre se ha comprometido por la gestión de sus trabajadores al crear procesos que permitan supervisar la equidad dentro de la empresa. De igual manera, empresas como AT&T y General Electric son ejemplos que incluyen los valores, el liderazgo, la equidad y diversidad a través de procesos que son evaluados y medidos con métodos como el Balance Score Card (Ulrich, 1997). Estas experiencias de éxito en empresas dan cuenta de los roles que se proponen desde GH que son denominados por Ulrich y Brockibank (2006) como potenciador del capital Humano y defensor de los trabajadores, lo que indica que el trabajador también debe tener un posicionamiento importante, a quienes al brindarles la atención y el desarrollo suficiente, se logrará una identidad organizacional que favorezca la productividad dentro de las compañías.

Los psicólogos indagados con relación al capital humano dan cuenta de acciones administrativas referidas a proporcionar las personas que necesita la organización, así mismo se describen como mediadores entre esta y los trabajadores, siendo facilitadores que motivan y desarrollan en competencias. De acuerdo con Gallego (2000) Pereda, Berrocal y López (2002) y Saldarriaga (2008), la Gestión por competencias (GPC), y el uso adecuado del conocimiento, buscan aprovechar la calidad del capital humano, ya que las competencias permiten asegurar un rendimiento eficiente y así mismo, agregar valor a los procesos organizacionales, a través de la potencialización de personal competente y de la transmisión del conocimiento, de tal modo, que permita que las personas tengan una visión crítica y una comprensión amplia del negocio (North y Rivas, 2008; Pereda, Berrocal y López, 2002).

Así mismo, la percepción que se tiene en las organizaciones de los psicólogos como expertos en lo humano, de acuerdo a lo señalado por los participantes, está orientada como indica Carvajal y García (2009), a gestionar el talento humano por medio de técnicas y saberes que desde la disciplina psicológica integran las diferentes

dimensiones que conjugan el comportamiento, referido a factores biológicos, cognitivos, emotivos, motivacionales, aprendizaje, personalidad, entre otros; variables que si bien han recibido aportes de otras disciplinas como, ingeniería industrial, administración de empresas y derecho, la principal contribución radica en la psicología (Enciso y Perilla, 2004).

Por otro lado, los psicólogos dan herramientas de liderazgo a los jefes para que a través de ellas gestionen el capital humano. Respecto a este tema de liderazgo, Calderón (2006; 2008) afirma que en el nuevo rol que deben asumir los profesionales de GH se incluye la obligación de formar a los directivos para que se conviertan en “coach” con conocimientos en capacidad de liderazgo, dirección de personas, habilidades para hacer diagnósticos de necesidades, elaboración de planes de mejoramiento y seguimiento tras su implementación, debido a que en el quehacer operativo que desarrollan los trabajadores es el jefe o líder quien se responsabiliza para que ellos desarrollen competencias que permitan un alto potencial dirigido a contribuir a la organización y que a la vez estos trabajadores se sientan motivados y comprometidos con el trabajo.

Para lograr las fortalezas de los líderes y sus trabajadores, es necesario incursionar en factores como la innovación y la adaptación al cambio, de acuerdo con Ulrich (1997, citado por Calderón, 2008) el cambio debe ser visto como una capacidad organizacional que permite mejorar los procesos a partir de la innovación, lo que a su vez incide en el aumento de la productividad y en la supervivencia de la organización, al responder a este con agilidad; de acuerdo a los resultados obtenidos con respecto a esta categoría, indican que hay poca apertura al cambio pero con intenciones de desarrollar planes de acción que estén orientados a capacitaciones de acuerdo a la necesidad del negocio, dichos planes no deben quedar en la idea sino ir más allá, porque aportan valor estratégico a la organización y ventaja competitiva, como se evidencio en las conclusiones y resultados obtenidos por Chen y Huang (2009), quienes indicaron que las prácticas estratégicas de recursos humanos se relacionan con la capacidad de gestionar el conocimiento y a su vez con los resultados de innovación, lo cual, confirma lo señalado por Scarbrough (2003), Collins y Clark (2003), Matinsons (1995) (citados por Chen y Huang, 2009), quienes hallaron que cuando la empresa desarrolla nuevos productos y mejora procesos, es

necesario que la motivación del personal productivo genere ideas creativas y desarrolle enfoque innovadores que permitan acceder a nuevas oportunidades, para lo cual las acciones de GH influyen al modificar las actitudes, capacidades y comportamientos de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Es por lo anterior que se requiere de profesionales en el área de GH y psicólogos que ejecuten esos planes de acción orientados a capacitar a las personas, no solo para facilitar la adaptación a dichos cambios, sino también para crear la necesidad de cambio continuo, de manera que se asuma un rol estratégico como experto no solo funcional, sino especializado del negocio, que como Ulrich (2005) lo define dentro de la denominación de los roles como profesionales que ayudan a materializar la estrategia de la empresa, generando confianza y credibilidad al dominar el conocimiento del negocio pero además, generando un impacto y reconocimiento en la organización como un profesional capaz de aprender a utilizar tecnologías y desempeñar un rol óptimo, eficaz y eficiente, con las competencias necesarias para ser un líder de la gestión humana que aporta valor a las organizaciones. Respecto al tema de ser un líder especializado en los negocios, los psicólogos de las organizaciones participantes, no reconocen un líder especializado, sino que deben asumir que es conocimiento de todos los que integran GH identificar, reconocer y entender de manera global la organización, sin ser específicos en sus líneas de negocio. De esta manera, se comprende que estos psicólogos asumen que su función en las empresas es liderar a los trabajadores, respondiendo eficientemente a lo que le es solicitado, por lo que no es responsabilidad de ellos tener un alcance en procesos estratégicos, lo cual de acuerdo con Huertas y Burbano (2009) el posición de la competitividad y la innovación en el mundo del trabajo han llevado a que los psicólogos organizaciones entiendan, comprendan y ejerzan labores orientadas a coordinar las relaciones entre la organización y el trabajador, pero también sugieren asumir retos que permitan intervenir en las organizaciones para lo cual es necesario incursionar en diferentes campos del conocimiento que tienen que ver con la comunicación y el uso de las tecnologías.

Otra categoría que se relaciona a un rol estratégico es el conocimiento de clientes internos y externos, que es descrito por Ulrich (2005) como una mirada al exterior de la

organización valorando la importancia y la incidencia que tienen los clientes en el negocio, lo cual, no es distante a la realidad interna de la organización, debido a que una de las funciones descrita por los psicólogos es proyectar una buena imagen a través de los trabajadores, esto se ve reflejado en los clientes externos al lograr la fidelización hacia la empresa. Lo anterior se ha implementado en empresas como Sears donde sus líderes resaltan que un punto importante es aumentar la lealtad de los clientes y que la única manera de lograrlo es a través de los empleados de la organización manteniendo la satisfacción de los clientes, sin embargo, se rescata que el equilibrio es un factor importante en la medida que no se abandona ni a los clientes ni a los trabajadores, ya que estos pueden percibir subestimación (Ulrich, Zenger y Smallwood, 2000). Es indudable que esta categoría es un reto para el área de GH y sus profesionales, debido al rol interno que se ha venido asumiendo, sobre todo cuando se es apoyo para la dirección de GH, dejando a esta la responsabilidad de entender, comprender el contexto externo de la organización, para así generar resultados, por lo que se requiere una incursión más allá de la operativa, de manera que los psicólogos se conviertan en exploradores externos del negocio.

Ahora bien, involucrarnos de manera especializada en los negocios de la organización, indica tener prospectiva, fomentado la curiosidad que conlleve a una percepción de un profesional capaz de involucrarse en acciones que van más allá de lo funcionalista, con una actitud y conducta que le permita participar en la toma de decisiones de los comités directivos de la organización, categoría que bien señala Calderón (2008) de gran valor para la organización, ya que al tener conocimiento amplio del negocio, los profesionales de GH son capaces de comprender los resultados del negocio y participar en el diseño y ejecución de las estrategias, influyendo además en la toma de decisiones desde la perspectiva de los Recursos Humanos. Así mismo, Sánchez (2002), clasifica los modelos de empresas donde señala que GH debe participar en pie de igualdad en la toma de decisiones de máximo nivel estratégico, siendo coprotagonista, de manera que no sea un recurso que implemente estrategias, sino que también sea decisivo a la hora de su diseño, pero además sugiere avanzar de manera que se convierta en protagonista proactivo que se anticipa, esto lo sustenta con el ejemplo de una empresa que plantea

una apertura de mercados en el exterior y antes de darse esa realidad comienza a capacitar a los empleados en el dominio de idiomas, familiarización de nuevos mercados, entre otros, convirtiéndolo en un gestor de acciones estratégicas que agregan valor a la organización. Sin embargo, como ya se mencionó con anterioridad, los participantes de esta investigación, afirman que esta labor participativa en los comités es exclusiva de la dirección y así mismo afirman que su responsabilidad se limita al acompañamiento y a las sugerencias de ideas que son llevadas a la gerencia general, de manera que es allí donde se define el alcance de esta participación.

Por otro lado, dentro del quehacer de las organizaciones, las prácticas y su accionar generan gran impacto de responsabilidad social que no se puede desconocer y por esa razón se incluye como parte de las estrategias que desde GH se deben impulsar para promover el bienestar integral que involucra el medio ambiente y la sociedad. Es por esta razón que en este estudio se indagó sobre la definición y comprensión de la RSE, a la cual señalaron como una toma de conciencia y figura veedora que tiene en cuenta a la comunidad y al medio ambiente, reconociendo el impacto que tienen las acciones que se desarrollan dentro de cada una de las organizaciones, por tanto se involucran en temas de ayuda a la comunidad a través de programas internos y externos de la organización, por otro lado, el impacto que generan en el medio ambiente lo amortiguan a través de programas de certificación que favorecen el uso adecuado de los recursos. Calderón (2008) señala que GH agrega valor al fomentar el sentido de responsabilidad social, velar por el impacto sobre las comunidades que se relacionan con la organización y ser un auditor que trabaje por la transparencia de la información y la ética que rige las acciones de la organización.

En este sentido, desde la disciplina psicológica como otras, GH debe asumir responsabilidades que vayan más allá de lo operativo, estableciendo estrategias de recursos humanos eficaces y eficientes, logrando la efectividad necesaria en las categorías estudiadas, sin que estas se conviertan en el fin del accionar de esta área dentro de las organizaciones. Con respecto a la definición que los psicólogos participantes dan al rol operativo y al rol estratégico es posible decir que a pesar de rescatar funciones estratégicas en sus procesos, GH aún sigue siendo tradicional frente a

la función que se encarga de responsabilidades que tienen que ver con el personal, como son: la selección, contratación, capacitación, compensación, bienestar y desarrollo, a través de lo cual se percibe que son procesos que se manejan de manera independiente, con un propósito, un objetivo y con una mirada que pretende dar respuesta de manera inmediata a los requerimientos, lo que envuelve a GH en el día a día dejando de lado una conexión o interrelación con las líneas de negocio, la comprensión y entendimiento de cada una de ellas, limitando el valor agregado a las organizaciones (Gómez, 2007; Rodríguez, et al, 2004). Se rescata una intención positiva de acceder a la generación de propuestas y posicionamiento en los comités directivos que no esté únicamente representada por la dirección, sino también por los que hacen parte de GH, que se esfuerzan por ser líderes de conocimiento, que como bien lo señalan los participantes están alineados con los objetivos, sin embargo, la definición de rol estratégico aún sigue siendo escasa debido a que su contribución está determinada por el desarrollo de competencias en las personas, aportando de manera funcional indicadores de gestión que no representan un impacto visible que vaya más allá de una percepción económica representados en costos para organización.

Cabe preguntarse, ¿es posible la incursión de una GH liderada por psicólogos que asuman un rol menos administrativo y mas estratégico, es decir, que implemente y desarrolle planes, más allá de lo evaluativo, generando resultados aplicativos para el mejoramiento continuo de la organización? Para dar respuesta a esta pregunta es importante que este proyecto investigativo se disipe a nuevas investigaciones, donde se indague con una muestra representativa de profesionales de la Psicología, de manera que no se quede en una descripción del rol de los psicólogos en las organizaciones, sino que conlleve a encontrar una explicación amplia y profunda, pero además se propone, incluir a los directores de GH, donde no hace presencia un psicólogo, para indagar su percepción frente a la disciplina en el contexto organizacional.

La experiencia que resulta de este proyecto de investigación lleva a reflexionar sobre la posición que ejercen los psicólogos en las organizaciones, lo cual, es un tema poco estudiado y que de acuerdo con la exploración realizada se logra percibir un posicionamiento administrativo a través del cargo de selección de personal, que por tal

motivo los lleva a ser vistos como operativos; de otro lado, el hecho de indagar treinta empresas para lograr el acceso al desarrollo de este proyecto fue complejo por varias razones: una de ellas y para sorpresa nuestra, encontrar que en diez de ellas no había un profesional de la psicología, en otros casos, se recibió la atención de la dirección de GH la cual tenía como profesión en su mayoría una diferente a la psicología y en este caso la disponibilidad de tiempo para la participación fue imposible, otro limitante frente al desarrollo de esta investigación fue la ausencia de respuesta ante la invitación a la participación en este proyecto.

Por esto, es posible afirmar, que los psicólogos organizacionales, no solo deben ocupar la posición establecida por las organizaciones, es decir, un rol operativo con el que se reacciona eficazmente ante las decisiones tomadas por otros, sino que deben asumir un rol que se ajuste a las dinámicas y requerimiento del contexto actual, donde al ser la psicología una disciplina que se interesa por conocer y comprender los procesos y características individuales de las personas y que da una explicación del comportamiento en el trabajo, legitima a sus profesionales como expertos de lo humano (Salgado y Peiro, 2008), favoreciéndolos en primer lugar, para el diseño, formulación e implementación de estrategias de diagnóstico e intervención sobre los diferentes fenómenos que ocurren en la organización, en segundo lugar, para sincronizar sus acciones con la estrategia de la misma, logrando la implicación de los trabajadores en la misión, visión y objetivos y en tercer lugar, la gestión de nuevas acciones y prácticas que favorezcan al crecimiento del negocio, para lo cual es necesario, el desarrollo de competencias (liderazgo, negociación, creatividad, participación, toma de decisiones, entre otras) que hagan referencia al aporte estratégico de los psicólogos en GH, de tal forma que se enriquezca no solo la profesión, sino también la disciplina. Es indispensable que los psicólogos organizacionales reflexionen sobre el rol posible en una situación o contexto concreto, decidir aceptar o rechazar el rol operativo es una decisión ideológica y un compromiso con el desarrollo y posicionamiento de la Psicología Organizacional.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación proporcionaron herramientas conceptuales y marcos de referencia multidisciplinares que favorecen al desarrollo de prácticas que abordan una comprensión estratégica de las organizaciones y su capital humano.

La globalización es un factor que implica asumir retos para las organizaciones, lo que involucra a los profesionales de GH y por tanto a los psicólogos, para lo cual es necesario formarse de manera integral, de tal forma que se comprenda la multidisciplinariedad y se logre asumir un posicionamiento que genere valor agregado para las organizaciones.

Los psicólogos en las organizaciones asumen roles operativos en lo que responden de manera eficiente y eficaz a los requerimientos que les hacen las diferentes áreas, por lo que el rol se ha limitado a la administración de personal.

Es importante reflexionar frente a la posición que tienen los psicólogos en las áreas de GH, de tal forma que se generen nuevas conductas y tendencias orientadas a la proactividad, la credibilidad y la proyección de la psicología en las organizaciones para resaltarla como elemento indispensable en el rendimiento y crecimiento de las mismas.

Es necesario un perfil competitivo del psicólogo organizacional, cuyo rol es el de un especialista del comportamiento humano capaz de: implementar estrategias que favorezcan el desarrollo de personal idóneo, aplicar sus conocimientos en el análisis de solución de problemas, implementar normas que aseguren la calidad, desarrollar estrategias de investigación de mercados, liderar e influir sobre las personas, tomar decisiones, adquirir la habilidad para influir en el entorno a través de la información que recibe del mismo favoreciendo los resultados de la organización (visión prospectiva), negociación, desarrollar ideas novedosas (creatividad), actuar bajo un paradigma de responsabilidad social empresarial (RSE) y ser agente de cambio, logrando un aspecto diferenciador en la organización.

De acuerdo a la literatura y experiencia de la presente investigación, se encontró que la dirección de GH está generalmente a cargo de profesionales de otras disciplinas,

que no son la psicología, lo cual, al tener capital humano en las organizaciones, es necesaria su presencia, ya que son quienes tienen el desarrollo disciplinar y las técnicas para poder gestionar y comprender el comportamiento organizacional y humano. De aquí la importancia de generar competencias para asumir dicho rol y estatus.

Es necesario que las Facultades de Psicología incluyan en su plan de estudios cátedras que formen en competencias sobre estadística, administración, finanzas, de tal forma, que los futuros psicólogos cuenten con las fortalezas necesarias para asumir un rol estratégico en las organizaciones, alineando el potencial de los trabajadores con la consecución de la planeación estratégica del negocio. De esta forma se transforma el paradigma tradicional de rol operativo a un socio estratégico que agrega valor.

Aportes y Limitaciones

El mayor impacto y contribución a partir de este ejercicio investigativo es fomentar una mirada crítica y reflexiva frente a las acciones que vienen desarrollando los psicólogos y su posición dentro de las áreas de GH en las organizaciones, de manera que sea un pilar de proyección a nuevas investigaciones que generen conductas disciplinares que rompan barreras y limitaciones para el ejercicio estratégico que se desarrolla dentro de las empresas.

El rol operativo y estratégico debe estar presente en los proyectos que desarrolla GH en las organizaciones, sin embargo, debe existir una mediación en el uso de uno y otro, de tal forma que el operativo no invada gran parte de las operaciones, desplazando el estratégico por el interés de dar respuesta y cumplimiento a lo solicitado. De aquí, que resulta útil ser creativos y ganar prospectiva para trascender más allá. Por otra parte, No se puede seguir creyendo que lo estratégico simplemente se trata de generar procesos y proyectos que en realidad son limitados para la competitividad y rentabilidad de la compañía, manteniendo la imagen y credibilidad del profesional de la psicología en las organizaciones como un gestor operativo.

Las organizaciones requieren con urgencia áreas que fomenten estrategias favorables para dar apertura a nuevos mercados y un posicionamiento exitoso a nivel competitivo, lo que les permita estar preparados para afrontar la exigencia que el mundo

de los negocios demanda, principalmente, entender la necesidad de romper fronteras que generen expansión mundial, que deje huella y reconocimiento. Es en esa medida, que GH debe ser proactiva y participativa en las compañías, pero más aún el psicólogo, quien debe ser competente y asumir un rol gerencial, con mentalidad multidisciplinar, capaz de asumir retos sin perder la esencia de la disciplina; formándose en materia de procesos rentables, estadísticos, tecnología, entre otros, que les permita entender el lenguaje del negocio al cual hacen parte.

De acuerdo con algunos estudios recientes (Enciso y Perilla, 2004), la psicología de las organizaciones en la formación de los psicólogos es básica y su contenido conceptual escaso, considerándose que su quehacer profesional es particular, lo cual no es favorable en un medio que exige trabajo multidisciplinar, por lo anterior, se propone fomentar una proyección integral en la formación de los psicólogos, de manera que se preparen para enfrentarse a las tendencias actuales en las organizaciones a nivel profesional.

Es fundamental expandir esta investigación, con un número amplio de psicólogos de diferentes organizaciones, que brinde un panorama más exacto frente al posicionamiento de la disciplina en las compañías. En este estudio se realizó un acercamiento que invita a un proyecto con mayor inversión que genere un impacto real del rol profesional en psicología de las organizaciones y su posición en el área de GH. Además, sería valioso considerar la percepción de los gerentes no psicólogos de GH, frente a su consideración o no de tener un psicólogo en el área y su importancia en la misma, factor que fue imposible llevar a cabo en este proyecto de grado por la dificultad de tener un espacio aprobado para la realización de la entrevista.

Referencias

- Abarzúa, E., Contreras, F. y Robles, J. (2002). *Evolución de la gestión de personas en las empresas: del departamento de personal a la gerencia de las capacidades organizacionales*. Extraído el 5 de abril del 2012, en <http://psicologia.uahurtado.cl/fcontreras/wp-content/uploads/2007/12/abarzua-contreras-robles-evolucion-de-la-gestion-de-personas-en-las-empresas.pdf>
- Acevedo, A. O. y Ospina, G. A. (2007). *Tendencias de la gestión humana en Colombia*. (Tesis de la maestría en administración del desarrollo humano y organizacional). Pereira, Colombia: Universidad tecnológica de Pereira
- Aguilera, C. A. y Riascos, E. S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*. 25 (111), 127-143
- Aiello, M. (2005). Las prácticas de la enseñanza como objeto de estudio. Una propuesta de abordaje en la formación docente. *Educere*. 9 (30), 329-332
- Alles, M. (2005a). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Granica.
- Alles, M. (2005b). *Gestión por competencias el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Quality, ASHE-ERIC Higher Education Reports No 5, The George Washington University,
- Alvaro, J. L. (2003). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Barcelona: UOC.
- Alvaro, J. y Garrido, A. (2003). *Psicología social, perspectivas psicológicas y sociológicas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Manangement Journal*, 14, 33-46.
- Arnau, G. J., Anguer, A. M. y Gómez, B. J. (1990). *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento*. Murcia: Compobell

- Barón, R. (1997). *Fundamentos de psicología*. México: Prentice Hall.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*. (36) 1, 49-56. (versión electrónica), extraído de <http://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading12.pdf>
- Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bernard, A. (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los RH: Gestión de la motivación para la mejora del desempeño: programa de desarrollo directivo*. Barcelona, España: Deusto
- Berraganza, A. Escribano, M. y García, H. (2004). Coaching y mentoring como metodología de desarrollo en las organizaciones. *Capital Humano*. (174), 26-34.
- Blasco, R., D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *rPOT*. 4 (1), 91-122
- Braunstein, N. Pasternac, M. Benedicto, G. y Saal, F. (2003). *Psicología: ideología y ciencia*. México: Siglo veintiuno editores, S.A.
- Brennan, J. F. (1999). Historia y sistemas de la psicología. México: Prentice Hall.
- Brewster, Ch. y Larsen, H., H. (1992). Human resource management in europe-evidence from ten countries. *The international Journal Of Human Resource Management*. 3 (3), 409-434
- Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la transformación. *Tendencias, reflexiones y experiencias*. (34), 226-230.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. *Cuadernos de administración*. Bogotá, 19 (31), 9-55.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Calderón, G., Álvarez, C., y Naranjo, J. (2010). Gestión Humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*. Bogotá, Colombia. 23 (41), 13-36
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*. 19, (32) 225-254.
- Calderón, H., G. y Naranjo, V. J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales* (23), 78- 97
- Campos, A. (2006). *Introducción a la psicología social*. San José: UNED.
- Cantera, J. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento a través de procesos de coaching y mentoring. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 18 (2-3), 303-318.
- Carrión, M. J. y Ortiz, U. M. (2000). La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. Extraído de www.gestiondelconocimiento.com
- Carvajal, L.M. y García, C. (2009) Una reflexión acerca de la psicología organizacional. En búsqueda de otros escenarios. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomás.
- Casas, A. J., Repullo, L. J. y Donado, C. J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). 31(8), 527- 538
- Castro, W. F. y Godino, J. D. (2011). Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). En M. Marín et al (Eds.), *Investigación en educación matemática XV.*. Ciudad Real: SEIEM.
- Chen, Ch. y Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*. 62, 104-114.
- Correa, M. (2003). *Notas para una psicología social: como critica a la vida cotidiana*. Argentina: Brujas.

- Cuesta, S. A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (57), 86-98
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. 39 (4) 949-969
- Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Epise
- Doron, R. y Parot, F. (2004). *Diccionario Akal de psicología*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.
- Dorsey, J. M. (1971). *Psychology of Emotion: Self Discipline by Conscious Emotional Continence*. USA: Wayne State University Press.
- Enciso, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*. 11, 5-22.
- Enríquez, M. A. (2009). *De las competencias al centro de evaluación*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Ernst & Young consultores (s.f). Gestión por competencias. Recuperado el 8 de Abril de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Farazmand, A. (2004). Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization. *Public Organization Review: A Global Journal* (4), 3–24.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Ciencias Sociales*. 2 (96), 35-53.
- Fernández, V. (2006). Gestión del conocimiento vs gestión de la información. *Investigación bibliotecológica*. 20 (41), 44-62.
- Fischer, G. (1992). *Campos de intervención en psicología social*. Madrid: Narcea, S.A.
- Fuentes, F. (2005). La ciencia de la administración de empresas: un análisis de sus componentes y de la contribución de la revista economía y administración. *Economía y administración*. (64), 33-60.

- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*. (119), 63-71.
- García de hurtado, M. y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Revista OMNIA*. 14, (3), 114-159.
- García, M., M. (1996). *Obras completas I*. Barcelona: Anthropos.
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en el personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*. 3 (2), 301-315.
- García, R., F. (2004). La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en recursos y capacidades: una revisión teórica de su potencialidad competitiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 10 (2). 13-27
- Gibson, J. y Ivanevich, J. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill.
- Goldstein, E. (2005). *Sensación y percepción*. México: Thomson.
- Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones de trabajo. *Universitas*. 6 (1), 105-113.
- González, L. (1999). Modelos de dirección de Recursos Humanos. *Papeles del psicólogo*. 72. ISSN 0214-7823.
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como herramienta de mejora permanente del capital humano*. España: Ideas propias.
- Habermas, J y Husserl, E. (1995). *Conocimiento e interés/ La filosofía en la crisis de la humanidad europea*. Valencia, España: Educació. Materials de filosofia.
- Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión. *Harvard Business Review*. 84 (2) 6-20.
- Hernández, S., R., Fernández, C. y Baptista, L., R. (2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hooghiemstra, T. (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los RH: Gestión Integrada de RH*. Barcelona, España: Deusto
- Huertas, O. L. y Burbano, V. J. (2009). *Psicología del trabajo y las organizaciones: La formación en psicología organizacional desde una perspectiva crítica*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*. 38 (3), 63-672.
- Ibáñez, T., Botella, M., Domenech, M., Feliu, J., Martínez, L., Pallí, C., Pujal, M. y Tirado, F. (2004). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Cinterfor*, (149), 95-107.
- Labrador, F., Cruzado, M. y Muñoz, M. (1998). *Manual de técnicas de modificación de conducta*. México: Manual moderno.
- Lara, J. (2000). Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Fundación iberoamericana del conocimiento. Extraído de <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00218pepelara.pdf>
- Larsen, R. y Buss, D. (2005). *Psicología de la personalidad*. México: Mc Graw Hill.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*. 13 (3), 454-470
- Lepak, P. D. y Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*. 24 (1). 31-48.
- Mardones, J., M. (2001). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: materiales para una fundamentación científica*. Barcelona, España: Anthropos.

- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales online*. 111 (1), 58-69.
- Marí, R. (2001). Diagnostico pedagógico: un modelo para la intervención psicopedagógica. España: Ariel.
- Martínez, R. H. y Guerrero, D. G. (2009). Introducción a las ciencias sociales: con enfoque en competencias. México: Cengage Learning.
- Martínez, C. R. (2010). *Psicología social en las organizaciones: estrategias, tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Argentina: Lugar.
- Martínez, H. H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mateo, J. (2006). Sociedad del conocimiento. *Arbor, ciencia, pensamiento y cultura*. 182 (718), 145-151.
- Mateu, M. (1994). El psicólogo en la empresa. *Anuario de Psicología*. (63), 219-233.
- Mertens, L. (1997). Sistemas de Competencia Laboral: Surgimientos y modelos. Seminario Internacional sobre formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Guanajuato. ISBN 92-9088-064-0.
- Molina, J. L. y Marsal, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. España: Libros en red.
- Morales, J. Olza, M. Moya, M. Reboloso, E. Huici, C. y Pérez, J. (1996). *Psicología social y trabajo social*. España: Mc Graw Hill.
- Moreno, M., Pelayo, Y. y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los Recursos Humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, (10), 56-72.
- Moreno, V. M. (2003). Filosofía. V.1. Filosofía del lenguaje, lógica, filosofía de la ciencia y metafísica. España: Mad
- Muchinsky, P., M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson
- Namakforoosh, M., N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

- North, K. y Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento: una guía práctica hacia la empresa inteligente*. España: Libros en red.
- Núñez, I. (2006). La gestión humana objeto y método: de los enfoque clásicos del pensamiento organizativo a los enfoques gerenciales de gestión del conocimiento (GC), del capital intelectual y del aprendizaje organizacional (AO). Simposio internacional de psicología aplicada al perfeccionamiento de la dirección y desarrollo organizacional. La Habana, 10-13.
- O'Neill, B., M., Reichman, W., Klobas, J., MacLachlan, M., Hui, H., C., Carr, S., C. (2009). Humanitarian work psychology: The contributions of organizational psychology to poverty reduction. *Journal of Economic Psychology*. doi:10.1016/j.joep.2009.10.009
- Ordóñez, O. M. y Rubio, C. (1997). *Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos: Un proyecto integral de Gestión de los RRHH*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ordóñez, O. M. y Galán, C. (1997). *Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos: El poder en los procesos de cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista ciencias estratégicas*. 18 (23), 79-97.
- Paramo, P. (2003). *Epistemología de la psicología*. Colombia: Esfera
- Payette, A. (1990). *La eficacia de los gestores y las organizaciones*. Canadá: Presses deL'Université du Québec
- Peiró, J., M. y Munduate, L. (1999). Psicología del trabajo y de las organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología general y aplicada*. 52 (2-3), 371-428.
- Peña, A., B. (2011). *Métodos científicos de observación en educación*. Madrid, España: Visión Libros.

- Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*. (28), 43-54.
- Pérez, V., Gutiérrez, M., García, A. y Gómez, J. (2005). *Procesos psicológicos básicos: un análisis funcional*. Madrid: Prentice Hall.
- Piña, M., M. (2009). Intervención social gerontológica: articulando las dimensiones epistemológicas, teóricas y metodológicas. *Rumbos TS*. 4 (4), 37-49.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurial Theory and Practice Journal*. 33 (3), 761-787
DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*. (37), 25-39.
- Rodríguez, M. (2006). De la Evaluación a la Formación de Competencias Genéricas: Aproximación a un Modelo. *Revista brasileña de orientación profesional*. 7 (2), 33-48.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (s.f.) . *Psicología organizacional positiva*.
Extraído de
http://www.wont.uji.es/wont/downloads/capitulos_libro/nacionales/2005SALANOVA06CN.pdf
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24 (107).
- Salgado, J. y Peiro, J. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos. *Papeles del psicólogo*. 29 (1), 2-5

- Sánchez, A. (2002). *Psicología social aplicada*. Madrid: Pearson educación, S.A.
- Sánchez, C. (2002). Tres modelos de estrategia y dirección de recursos humanos. *Harvard Deusto Business Review*. (108), 78-89.
- Santiizo, L. (2004). Re-diseño del proceso de selección de personal en una empresa de productos de higiene personal, utilizando el enfoque de competencias laborales. (Tesis de ingeniería industrial) universidad de San Carlos de Guatemala. Republica de Guatemala.
- Santillán, M. (2010). *Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España: Netbiblo.
- Schein, E. (1972). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Simón, C., Rojo P. y Molina H. (2011). *Medición del capital humano*. Prentice Hall: Madrid España.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Suirá, R. (2012). *Guía de recursos prácticos de psicología social*. España: Editorial club universitario.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: Gestión del talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*. (12), 115-133.
- Tejada, J. y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de educación*, 37 (2), 1-15.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources an overview of practice and a prescription for results. *Human resource, management*. 36 (3), 303-320.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Harvard Business School Press. España: Deusto.
- Ulrich, D., Brockbank, W. y Smallwood, N. (s.f). Los Líderes aportan valor. Tomado de <http://www.tblgroup.com/paginas/express/Los%20lideres%20aportan%20valor.pdf>.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). Liderazgo basado en resultados. Barcelona: Gestión 2000
- Urtubia, C. (1997). Neurobiología de la visión. Barcelona: Ediciones UPC.
- Uscher, Alcaraz y Pin. (2005). Muchos profesionales necesitan aprender cómo contribuir estratégicamente al negocio, cómo leer un “Business plan” y traducirlo en acciones. *Capital humano, Suplemento Selección de Personal*. 193. 76-80
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. España: Díaz de Santos.
- Vaughan, H. (2008). *Psicología social*. Madrid: Editorial médica Panamericana.
- Vega, D., Arévalo, A. Sandoval, J, Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*. 2 (2), 329-349.
- Weiten, W. (2006). *Psicología: temas y variaciones*. México: Cengage Learning.
- Yildirim, O. (2010). The factors affecting training effectiveness and research findings. *Global journal of science frontier research*. 10 (6). 2-7
- Zangaro, M. (2006). Cambios en las formas de gestión del trabajo: del ajuste a la implicación. Memorias de las XIII jornadas de investigación y II encuentro de investigadores en psicología de Mercosur: Paradigmas, métodos y técnicas. Buenos Aires, 10, 11 y 12 de Agosto.

Anexos

Anexo 1

Proyecto:

“Hacia un enfoque estratégico de gestión humana (GH) que agregue valor a las organizaciones”

La gestión humana en las organizaciones ha evolucionado, evidenciándose una mayor preocupación por los aspectos sociales, emocionales y relacionales de lo humano en los contextos laborales, pero además, se ha ido involucrando en aspectos estratégicos de los negocios para conseguir ventajas competitivas frente al mercado globalizado que se impone; por tanto, la descentralización de los procesos operativos juega un papel importante para lograr el posicionamiento de los profesionales de gestión humana a través de un rol estratégico que contribuya en la generación de valor agregado a la organización, favoreciendo con su participación en la dirección hacia el crecimiento y rentabilidad del negocio; así como, el reconocimiento de clientes, accionistas, entre otros. (Simón, Rojo y Molina, 2011; Calderón Álvarez y Naranjo, 2010; Ospina, 2010; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006; Ulrich, 2006).

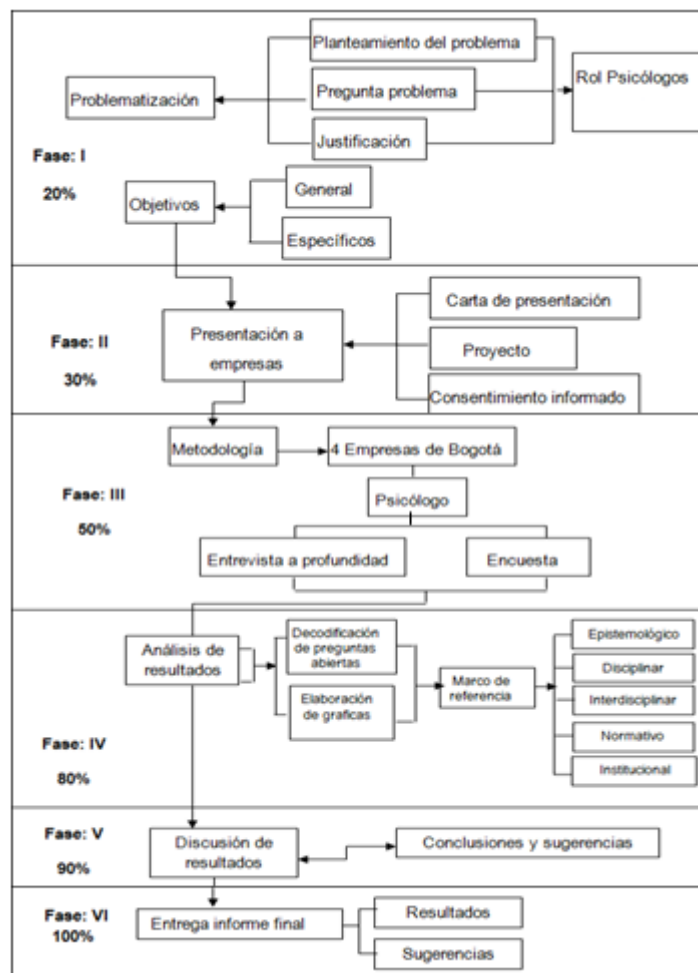
Objetivo:

Caracterizar el rol y función de los psicólogos que hacen parte de GH en cuatro empresas de Bogotá, para reconocer el posicionamiento actual.

Presentación esquema de procedimiento:

Para la presente investigación, se estudiará el rol de los psicólogos y otros profesionales que dirigen el área de GH, en cuatro empresas privadas ubicadas en Bogotá; las cuales pertenecen a diferentes sectores económicos y se caracterizan por tener diferentes líneas de negocio dentro de la organización.

A continuación presentamos el esquema que orientará este proyecto de investigación:



Resultados esperados

Identificar dentro de las categorías estudiadas el rol actual de los directores y psicólogos de GH en cada organización. El cual se espera este dirigido como indican, Ulrich (2006); Calderón, Álvarez y Naranjo (2010, 2006); Marchant (2006); Saldarriaga (2008) hacia acciones estratégicas que fortalezcan el rendimiento y crecimiento en la organización, como se sugiere en la literatura para el área de GH. Lo anterior, permitirá establecer situaciones específicas para cada empresa participante, de manera que se realicen propuestas de mejoramiento continuo que favorezcan el posicionamiento a nivel administrativo, social, cultural, personal y profesional.

En caso de tener algún comentario o sugerencia, por favor indicarlos a:

Laura Martínez Pineda (3104816404)

Rubiela Galindo Sarmiento (3133951284)

Psicólogas en formación. Décimo semestre

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS BOGOTÁ

Anexo 2

Guion entrevista a psicólogos de gestión humana

Buenos días/tardes, nosotras somos Rubiela Galindo y Laura Martínez, estudiantes de la universidad Santo Tomas y estamos desarrollando nuestro trabajo de grado sobre el rol actual que los profesionales de las áreas de Gestión Humana asumen dentro de la organización y así mismo, el rol que estas le otorgan a los psicólogos que laboran en la misma. De antemano agradecemos su participación en nuestra investigación, la información que ustedes nos den será valiosa para nosotras y antes de iniciar queremos recordarle que el manejo de esta información es confidencial, y será utilizada sólo para fines de ésta investigación, además los resultados que hallemos en este ejercicio se darán a conocer a las empresas participantes.

Recordarle al entrevistado que la duración de la entrevista es de 90 minutos y solicitar su autorización para grabar la entrevista.

Fase #1: Rapport

Objetivo: Conocer y presentarse al entrevistado, generar empatía.

En primer lugar nos gustaría conocerlo (a) un poco, y así mismo si desea saber algo de nosotras o del proyecto que estamos desarrollando, con mucho gusto le daremos respuesta. Cuéntenos:

¿Cuál es su nombre?

¿Hace cuanto trabaja en esta empresa?

¿Cuál es su cargo?

¿Cuál es la principal función que desempeña dentro de tu cargo?

Fase #2: Rol de GH dentro de la organización

¿Qué diferencias encuentra entre un rol estratégico y un rol operativo?, ¿Qué acciones requiere un rol estratégico?

¿Cómo describiría el rol de GH, en la organización?

¿Cuál es la función general de GH en esta organización?

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

¿Cómo agrega valor GH a la organización para que sea más competitiva?

¿La planeación estratégica de GH está basada en algún modelo teórico?, ¿en cuál?,

¿Cómo influye este modelo en los procesos que ustedes manejan?

Fase # 3: Categorías de análisis

1. Conocimiento de clientes internos y externos:

Las áreas de Gestión Humana como líderes del capital humano, orientan sus procesos a responder las necesidades de las demás áreas o departamentos de la organización (selección, formación, etc.), es decir de sus clientes internos; así mismo, la empresa ofrece servicios o productos a una determinada población o clientes externos. De esta forma:

¿Gestión humana tiene conocimiento de sus clientes internos y externos?

¿Qué estrategias utiliza para conocer a sus clientes internos y externos?

¿Los procesos de GH se dirigen a clientes internos y externos? ¿o solo a uno?

¿Cuál es la razón?

¿Qué estrategias utiliza el área de GH para contribuir con la retención de clientes internos y externos?

2. Mentalidad de cambio continuo:

Factores como la globalización, la competitividad, los avances tecnológicos, la variabilidad del mercado y en general los nuevos entornos laborales, exigen a las áreas de GH la implementación de estrategias que aseguren la supervivencia y el desarrollo de la misma para poder afrontar la variabilidad del contexto (Enríquez, 2009; Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

¿Qué opina de este párrafo?

¿Cómo apoya el área de GH el proceso de adaptación al cambio? Dinámicos los procesos

¿Cómo GH prepara a los miembros de la organización para facilitar la adaptación al cambio?

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

¿GH fomenta en los miembros de la organización la necesidad de cambio continuo?, ¿Qué estrategias utiliza?

3. Prospectiva:

¿GH identifica necesidades en la organización y diseña estrategias de intervención antes de que le sea solicitado?

4. Participación y toma de decisiones:

¿GH participa en la toma de decisiones de la organización?, ¿de qué forma?

¿GH participa en los comités directivos de las áreas?

¿GH participa en el diseño de la estrategia del negocio?

5. Liderazgo del talento humano:

¿Cuál es la importancia que tiene el capital humano en la organización?

¿Qué estrategias utiliza GH para conocer las necesidades de los trabajadores?

¿GH busca darle respuesta a estas necesidades?

¿Qué estrategias utiliza GH para retener a los miembros de la organización?

6. Estrategas especializados de negocio:

¿GH tiene un conocimiento amplio del negocio, productos, servicios, procesos, competencia, sector, etc.)?

¿GH conoce la planeación estratégica de cada uno de los negocios de la organización?

¿GH comprende y maneja el lenguaje del negocio (por ejemplo conoce de estadísticas, ampliar de acuerdo a la organización)?

¿GH tiene presencia continua en cada uno de los negocios? ¿Por qué?

A partir del conocimiento que GH tiene de los negocios, ¿es capaz de diseñar e implementar estrategias respondiendo a sus necesidades particulares?

7. Aporte al mejoramiento continuo y rendimiento:

¿Por qué son importantes los programas de formación en la organización?

¿Por qué es importante que GH gestione el desarrollo de los trabajadores?

¿Cómo lo hacen en esta organización?

¿Cómo GH busca el mejoramiento continuo y el desarrollo de la organización?

8. Gestión del conocimiento y desarrollo humano:

¿Por qué es importante gestionar el conocimiento de los trabajadores?

¿Qué estrategias utiliza GH para gestionar el conocimiento?

¿GH diseña y diseñar políticas y estrategias que promuevan el aprendizaje continuo?

¿En la organización hay planes de carrera?

9. Gestión innovadora:

¿GH fomenta nuevas formas de trabajo lo que optimiza los procesos y mejora la productividad en la organización?, ¿Cuáles?

10. RSE (Responsabilidad Social Empresarial):

¿Para usted que es la RSE?

¿Qué practicas de GH están dirigidas a la RSE?

¿GH protege y garantiza los derechos de los trabajadores? ¿Cómo?

¿GH crea un ambiente transparente en el que la información sea conocida por todos?

¿GH utiliza estrategias en pro del mejoramiento de la sociedad y del cuidado del medio ambiente? ¿Cuáles?

Fase #4: Rol de los profesionales en psicología

¿Cuántas Psicólogos componen el área de Gestión Humana?

¿Qué cargos desempeñan?

¿Cuál es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre los profesionales de psicología en GH?

¿Conoce el negocio?, ¿sabe cómo funciona?, ¿conoce su producto o servicio?, ¿sabe de la competencia?, ¿comprende el lenguaje del negocio?

¿Los psicólogos de la organización participan en la toma de decisiones de la misma?

¿Cuál es el aporte de los psicólogos a la organización?

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana

¿Qué diferencias encuentra entre un rol estratégico y un rol operativo?, ¿Qué acciones requiere un rol estratégico?

¿Cómo describiría el rol de los psicólogos, en la organización?, es decir, ¿Los psicólogos en la organización asumen un rol estratégico o un rol operativo?

¿Considera que desde nuestra disciplina (Psicología) estamos preparados para asumir un rol estratégico en las organizaciones?

Desde nuestra formación disciplinar ¿Qué aspectos rescata que nos facilitan o favorecen para asumir un rol estratégico en las organizaciones?

Agradecemos su disponibilidad de tiempo para desarrollar esta entrevista y por ende su participación en nuestro proyecto de investigación.

Anexo 3

ENCUESTA A PSICÓLOGOS DE GH

Elaborado por: Laura Martínez Pineda y Rubiela Galindo Sarmiento

Estudiantes en formación Universidad Santo Tomás

A continuación encontrara una serie de categorías que hacen referencia a las funciones que desempeñan los profesionales de las áreas de Gestión Humana, usted deberá clasificarlas, de acuerdo, a la utilidad habitual con las que se llevan a cabo en la organización. Siendo **1 no aplica, 2 poco frecuente, 3 frecuente y 4 muy frecuente**. Las respuestas son importantes para conocer la percepción sobre el rol de los profesionales en las áreas de Gestión Humana, por lo tanto, no hay respuestas ni buenas ni malas.

- *Conocimiento de clientes internos y externos del negocio:* GH debe contribuir con el sostenimiento de una relación con los clientes internos y externos, a partir de un conocimiento amplio de los mismos, dirigidas a entenderlos, anticipándose a sus necesidades y superando sus expectativas (Calderón, 2008; Romeo, 1995).
- *Mentalidad de cambio continuo:* GH debe desarrollar la capacidad de adaptación, flexibilidad y necesidad de cambio continuo en los miembros de la organización, con el fin de asegurar la supervivencia y crecimiento del negocio en el contexto competitivo al que pertenece (Calderón, 2006; Uscher, Alcaraz y Pin, 2005; Maqueda y Llaguno, 1995; Muchinsky, 2002)
- *Prospectiva:* los profesionales de GH se convierten en gestores, estrategas y consultores de la organización, que se anticipan a las necesidades asumiendo un rol proactivo, contrario a la función reactiva donde se ejecutan acciones cuando se presenta el problema o la dificultad (Cuesta, 2012; Eslava, 2010; Peiró y Cañero, 1993).

- *Participación y toma de decisiones:* GH participa activamente en los comités directivos de las áreas, influyendo en el diseño de la estrategia del negocio, en la toma de decisiones y así mismo, debe ser capaz de identificar los problemas críticos de la organización y establecer cómo actuar sobre ellos desde el conocimiento del talento humano (Calderón, 2006; Vroom y Jago, 2007).
- *Liderazgo del talento humano:* GH debe comprender y responder a las necesidades de los trabajadores, teniendo en cuenta la dimensión psicológica que afecta su comportamiento en la organización, la formación y desarrollo necesario para la ejecución de sus tareas, convirtiéndolos en personal clave favorable para que se logre mantener el rendimiento deseado y poder alcanzar el éxito del negocio, y así mismo, debe ser un respaldo de los empleados, actuando como mediador entre estos y la organización (Enríquez, 2009 ; Calderón, 2006; Molero, 2002; Casales, 1996).
- *Estrategias especializados de negocio:* GH debe tener conocimiento especializado del negocio y del sector, identificando los factores clave y anticipándose a las tendencias futuras y líneas de actuación que lo posicionen estratégicamente en la organización, actuando como facilitadores o asesores que orientan a directivos y trabajadores del organización hacia el logro de objetivos; para ello, es necesario tener presencia continua en el negocio, comprensión y manejo de su lenguaje, y conocimiento de la misión, visión y objetivos del mismo (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Ulrich, 2006).
- *Aporte al mejoramiento continuo y rendimiento:* GH debe desarrollar prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana, favoreciendo el desarrollo de capacidades nuevas y niveles de rendimiento más alto, a través de una visión de aprendizaje y de desarrollo que promuevan el cambio y la adaptación (Tejada 2003; Payette, 1990).
- *Gestión del conocimiento y desarrollo humano:* GH debe asegurar el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores (Ibarra, 2000), con el fin de aprovechar la calidad del capital humano, agregando valor a

Caracterización del rol y posicionamiento actual de los psicólogos de Gestión Humana los procesos organizacionales y así mismo lograr el éxito del negocio, a través de la potencialización de personal competente (Gallego, 2000; Pereda, Berrocal y López, 2002; Alles, 2005);

——— *Gestión innovadora*: GH debe tener la capacidad de curiosidad e iniciativa, generando ideas y soluciones novedosas, mejorando los procesos y servicios que ofrece la organización, de acuerdo a las exigencias del entorno competitivo y de la evolución del contexto, que implican retos tales como el ajuste, adaptación e innovación para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización (Chen y Huang, 2009; Calderón, 2006).

——— *RSE (Responsabilidad Social Empresarial)*: GH debe garantizar y vigilar el cumplimiento de las leyes laborales, protegiendo a los miembros de la organización, crear un ambiente transparente en el que la información sea conocida por todos y así mismo, asegurar la protección del medio ambiente y la calidad de vida de la sociedad (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía, 2009; Calderón, 2006).

Agradecemos su disponibilidad de tiempo para el desarrollo de esta encuesta y por ende su participación en el proyecto de investigación.