

**CONCEPCIONES EXISTENTES SOBRE EL TRABAJADOR, SUS USOS E
IMPLICACIONES COGNITIVAS EN EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

NATALIA SUÁREZ PUERTA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE PSICÓLOGA

ASESOR TEÓRICO

FREDY ALONSO GIRALDO VÁSQUEZ

MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2014

“Agradezco enormemente a mi Alma Máter que me ha brindado un camino inigualable en mi formación profesional, en especial al Centro de Investigaciones de Ciencias Sociales y Humanas (CISH) y al Comité Central de Investigaciones (CODI) por apoyar esta experiencia investigativa que ha enriquecido en gran manera mi formación.

A mi asesor, Fredy Alonso Giraldo Vásquez, por su acompañamiento constante y confianza en este trabajo, así como por sus valiosos comentarios y observaciones que enriquecieron enormemente este proyecto.

Al grupo de investigación Ser Humano y Trabajo y al grupo de investigación Psyconex (Psicología, Psicoanálisis y Conexiones), especialmente a la directora de este último, Maricelly Gómez Vargas, por su acompañamiento y valiosos aportes durante todo el proceso”.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1 MARCO CONCEPTUAL	9
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	12
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 MEMORIA METODOLÓGICA DEL PROCESO.....	17
4.1 FASES METODOLÓGICAS.....	17
4.2 EL SISTEMA CATEGORIAL.....	19
4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
4.3.1 MATRIZ BIBLIOGRÁFICA Y MATRIZ ANALÍTICA DE CONTENIDO.....	23
4.3.2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	25
4.4 BALANCE DE LAS FUENTES DOCUMENTALES	33
4.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS BIBLIOGRÁFICOS.....	35
4.4.2 INVENTARIO DE MATERIALES BIBLIOGRÁFICOS	39
5 CAMBIO HISTÓRICO.....	44
5.1 PERÍODO PREINDUSTRIAL.....	47
5.2 S. XVIII Y XIX: INDUSTRIALIZACIÓN (REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y COMIENZO DEL TRABAJO ASALARIADO).....	49
5.3 LLEGADA DEL SIGLO XX.....	51
5.4 DE 1920 A 1940.....	55
5.5 DE 1940 A 1960.....	59
5.6 1960 A 1980.....	61

5.7	FINALES DEL SIGLO XX Y ACTUALIDAD (ERA POS-INDUSTRIAL)	63
6	MULTIDISCIPLINARIEDAD, AUTORES Y TEORÍAS	67
6.1	TEORÍAS CLÁSICAS	69
6.1.1	TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA.....	71
6.1.2	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	74
6.1.3	TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA.....	76
6.2	TEORÍAS SOCIOLOGICAS.....	77
6.2.1	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	78
6.2.2	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	82
6.2.3	ENFOQUE SOCIOTÉCNICO O SOCIOTECNOLÓGICO	84
6.2.4	TEORÍA SISTÉMICA	85
6.3	TEORÍAS HUMANISTAS.....	86
6.3.1	TEORÍA DEL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA	87
6.3.2	TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	88
6.3.3	TEORÍAS DE LA INTERACCIÓN Y DEL EQUILIBRIO	89
6.4	TEORÍAS “X” Y “Y” DE MCGREGOR	90
6.4.1	TEORÍA “X”	91
6.4.2	TEORÍA “Y”	93
7	DEFINICIÓN DE TRABAJADOR	96
7.1	HOMBRE RACIONAL- ECONÓMICO.....	98
7.2	HOMBRE SOCIAL.....	99
7.3	HOMBRE PROCESADOR DE INFORMACIÓN	101
7.4	HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA	102
7.5	HOMBRE COMPLEJO.....	103

7.6	RECURSO HUMANO VS TALENTO HUMANO.....	105
8	CONCEPTO DE TRABAJO	108
8.1	CAMBIO DEL CONCEPTO A LO LARGO DE LA HISTORIA	109
8.2	EL TRABAJO EN LA ACTUALIDAD	112
8.3	DEFINICIÓN DE TRABAJO	114
8.4	“EMPLEO” Y “LABOR”	115
9	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	117
9.1	LA ORGANIZACIÓN SEGÚN LAS TEORÍAS CLÁSICAS	117
9.2	LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL ABIERTO.....	118
9.3	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	122
9.4	LA ORGANIZACIÓN Y EL SER HUMANO	125
9.5	ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	126
9.6	ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.....	128
10	ÉTICA ORGANIZACIONAL: COHERENCIA ENTRE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS ORIENTADAS A LAS PERSONAS	129
11	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	141
11.1	ENTREVISTA N.1.....	144
11.2	ENTREVISTA N.2.....	151
11.3	ENTREVISTA N.3.....	155
11.4	ENTREVISTA N.4.....	159
11.5	ENTREVISTA N.5.....	163
11.6	ENTREVISTA N.6.....	166
11.7	ENTREVISTA N.7.....	170
11.8	ENTREVISTA N.8.....	177

11.9 ENTREVISTA N.9.....	180
11.10 ENTREVISTA N.10.....	184
12. RESUMEN DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	188
13.DISONANCIA COGNITIVA	190
14. DISONANCIA COGNITIVA EN EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	192
15. CONCLUSIONES	208
16. RECOMENDACIONES.....	215
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	219
ANEXOS.....	226

INTRODUCCIÓN

El presente informe, producto del proyecto de investigación “*CONCEPCIONES EXISTENTES SOBRE EL TRABAJADOR, SUS USOS E IMPLICACIONES COGNITIVAS EN EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL*”, muestra los principales resultados obtenidos gracias al uso de la metodología cualitativa de tipo documental estado del arte, privilegiada por el grupo de investigación Psyconex (Psicología, Psicoanálisis y Conexiones) del departamento de Psicología de la Universidad de Antioquia, al cual se suscribe el mismo proyecto.

En primera instancia, el nombre de la investigación hacía referencia a las “*Concepciones existentes sobre las personas en condición laboral, sus usos e implicaciones en el quehacer de psicólogos organizacionales en la ciudad de Medellín*”; pero durante el recorrido bibliográfico se encontró que el término “*labor*” no hace referencia a los aspectos que se pretendía abordar, por lo cual se decide reemplazar la denominación “*personas en condición laboral*” por el término “*trabajador*” puesto que, algunos autores consideran que existen grandes diferencias entre el concepto “*labor*” y “*trabajo*”, donde el primero hace alusión a las actividades ligadas a las necesidades vitales por lo que, dice Rodríguez et al. (2004), es el concepto para comprender la cultura preindustrial del trabajo, regida por la lógica de la necesidad y dirigida sólo a la mera satisfacción de las necesidades materiales de los seres humanos.

Por su parte, el concepto de trabajo, según Alcover de la Hera, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) es:

El conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, a través de la utilización de técnicas, instrumentos, materias, datos o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad, la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene a cambio algún tipo de recompensa material, psicológica y/o social (p. 12).

Debido a lo anterior, se considera que la palabra “*trabajo*” se ajusta mejor a las pretensiones de esta investigación por lo tanto, el cambio en el título de la misma, aunque a primera vista pareciera un pequeño detalle, realmente es la delimitación conceptual del objeto de estudio.

Por otra parte, se considera pertinente hacer énfasis en las “implicaciones cognitivas” para hacer referencia a la categoría emergente “disonancia cognitiva” que, durante el proceso investigativo cobró gran relevancia en el mismo. Además, decide eliminarse la alusión a los psicólogos de la ciudad de Medellín puesto que, al no ser la muestra representativa para la ciudad, no se considera pertinente generalizar los resultados al no contar con datos para ello.

De esta manera, esta investigación exploró el concepto de trabajador en las fuentes bibliográficas seleccionadas y la concepción del mismo en el discurso de algunos psicólogos organizacionales, para ello, la construcción de este estado del arte no estuvo soportada únicamente en material bibliográfico, pues además se realizó una entrevista semiestructurada que dio cuenta de cómo el concepto de trabajador se relaciona con la

práctica profesional, y cómo, en algunos casos, puede presentarse en el psicólogo organizacional un fenómeno denominado “disonancia cognitiva”.

Así, este informe final da cuenta de un proceso de investigación cualitativo, en el cual se modificaron algunos aspectos y emergieron otros que fueron cobrando gran relevancia dentro de la investigación, hasta convertirse en el centro de la misma¹.

Los primeros cuatro capítulos del presente texto dan cuenta de los antecedentes, marco conceptual, planteamiento del problema, justificación y objetivos del proyecto. El quinto apartado da cuenta del recorrido metodológico llevado a cabo, mientras que los capítulos siguientes se ordenan en función del sistema categorial definitivo², dando cuenta, de la manera más global posible, del fenómeno tratado.

Por último, se encontrarán las conclusiones a las cuales se ha llegado luego de recorrer este arduo camino investigativo, las recomendaciones, la bibliografía que sustenta este proyecto y los anexos.

El resultado es entonces un marco para la reflexión de la psicología organizacional, desde un punto de vista conceptual en la medida en que aborda la concepción de su objeto

¹ Se refiere al fenómeno de la “disonancia cognitiva” que, surge como categoría emergente íntimamente ligada al carácter ético del profesional al deber ser coherente entre su teoría y su práctica.

² Este es producto de las categorías analíticas previamente creadas, las cuales, con el rastreo del material bibliográfico y el asesoramiento de expertos, se fueron refinando y modificando, y además, la emergencia de nuevas categorías se anexa a este sistema para así dar cuenta de la globalidad del problema planteado.

de estudio: el trabajador, y desde el punto de vista práctico ya que interroga el ejercicio profesional, haciendo énfasis en el carácter ético inherente a la relación teoría y práctica, que puede generar, en ocasiones, una disonancia cognitiva en el psicólogo organizacional, cuando su teoría y práctica son incongruentes.

1 MARCO CONCEPTUAL

En primer lugar, es importante dejar claridad en que, cuando esta investigación hace alusión al “trabajador” está haciendo referencia a una persona que desempeña alguna actividad remunerada (no sólo económicamente, también puede ser psicológica y/o socialmente), produciendo o prestando bienes, productos o servicios para lo cual aporta su energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos (Alcover de la Hera et al. 2004).

Este trabajador, objeto de estudio de la psicología organizacional, se encuentra incluido dentro de una organización, la cual, según Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), Chiavenato (2007), Peiró (2000) y Velásquez (2006) es una colectividad estructurada, compuesta por individuos/grupos que están regulados por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, que mantienen una relativa continuidad en el tiempo, constante comunicación y acciones conjuntas orientadas hacia la búsqueda y consecución de unos objetivos en común.

Además de ello, Peiró (2000) señala que una organización es una realidad extremadamente frecuente en la sociedad contemporánea por lo que presenta formas muy variadas. Entre estas formas, una organización puede ser, por ejemplo, productiva o económica, de mantenimiento, de adaptación, administrativa o política (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003). Para las intenciones de la presente investigación, se contará únicamente con la concepción del trabajador dentro de organizaciones productivas, éstas entendidas como aquellas que tienen por objetivo final “crear riqueza, manufacturar bienes, y proporcionar servicios al público” (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003, p. 51).

Un ejemplo claro de organizaciones productivas son las empresas, que integrarán el énfasis de esta investigación y las cuales son definidas por Chiavenato (2007) como “la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de autosustentación y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios” (p. 10).

Por otro lado, Peiró (2000) es claro cuando menciona que la organización es una realidad bastante compleja, que contiene diferentes aspectos que deben ser estudiados desde diversas perspectivas, como la psicología y la sociología, la economía, la administración y la ingeniería de producción que son aproximaciones relevantes al momento de conocer una realidad tan compleja y múltiple como lo es la organización; sin embargo, ninguna visión

es suficiente y se hace necesario recurrir a una visión multidisciplinar³ que dé un marco mucho más amplio, en este caso, del abordaje del trabajador.

Pero, aunque se tengan en cuenta diferentes disciplinas, el énfasis de esta investigación estará puesto en el ámbito de la Psicología Organizacional, esta referida según Alcover de la Hera et al. (2004) a la disciplina que tiene como objeto de estudio el grupo y la organización como fuentes de influencia sobre el comportamiento laboral. Pero hay que tener en cuenta que, como estos mismos autores lo referencian, existen varias denominaciones para la misma disciplina, como Psicología Industrial, Psicología del Trabajo, Psicología Ocupacional, Psicología del Personal y Psicología Organizacional. El término utilizado depende del uso del lenguaje y del contexto histórico y geográfico en el que han surgido. Pero la claridad en este asunto excede los alcances de esta investigación, teniendo en cuenta que, el presente proyecto estará enmarcado por lo que se conoce como Psicología Organizacional que, como ya se mencionó, se encarga del estudio del comportamiento humano en los contextos organizacionales (Montalbán, 1997 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez 2003).

Tanto la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades laborales productivas son objeto de estudio de este campo de la psicología (Velásquez, 2006). En palabras de Araque Perico y Rivera

³Este término hace referencia a la oportunidad en la que muchas disciplinas se concentren en torno a un caso en común pero, no se relacionan con las demás, conservando así las teorías propias de cada una.

Castañeda (2005) "definiremos a la psicología de la organización como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a ella" (p. 148).

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El ser humano al interior de la organización ha sido objeto de interés para varias disciplinas que, en diferentes épocas y con diversas teorías, han construido diversas maneras de concebirlo (Sánchez Restrepo, 1998; Rodríguez et al. 2004), de las cuales han surgido varios términos como "recurso" o "talento" (Zapata Valencia y Carmona Castaño, 2006), los cuales poseen significados diferentes y provienen de teorías disímiles, desde las ciencias económicas y administrativas hasta las ciencias sociales y humanas.

Dada esta proliferación de términos, Zapata Valencia y Carmona Castaño (2006) afirman que ha existido una utilización indiscriminada de los mismos y por ende, una falta de caracterización de conceptos como recurso o talento, lo que implica un desconocimiento en el grado de participación del personal en el alcance de objetivos organizacionales, es decir, la falta de claridad en la forma de concebir el personal al interior de la organización, se traduce en poca claridad a la hora de delimitar lo que se espera de ese mismo personal.

En ese sentido, Sierra Garavito (2009) asegura que debe existir una "coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace, dejando clara la estela de pensamiento y la manera

de conducir las relaciones en una organización" (p. 162), es decir, la concepción que tenga la organización acerca del trabajador debería ser coherente con la manera de abordarlo.

Esa coherencia, de la que habla Sierra Garavito (2009), entre teoría y práctica que se hace indispensable como un criterio ético de todo profesional en cualquier tarea que desempeñe, en este caso, el psicólogo organizacional, debe tener presente que "la concepción del ser humano (...) en las organizaciones tiene implicaciones en los aportes con los que él mismo favorece al cumplimiento de los objetivos organizacionales" (Zapata Valencia y Carmona Castaño, 2006, p. 176). Esto, como ya se mencionó, indica que existen repercusiones en el aporte del sujeto a la organización según sea concebido y por ende tratado.

De igual manera, Rodríguez et al. (2004) manifiestan las consecuencias existentes en el quehacer del profesional encargado del área de personal, según la concepción que tenga de las personas a su cargo. Los autores afirman lo siguiente:

Sin duda, existe una estrecha relación entre la percepción que se tenga del ser humano y la política de recursos humanos que se implante en una determinada organización. Por ello son numerosos los autores que plantean la necesidad de tener en cuenta las diversas concepciones que se han tenido sobre los trabajadores, ya que es una forma plausible de entender los diversos modos de dirigir, estimular y canalizar el comportamiento humano en las organizaciones a lo largo de la historia (p. 22).

En este punto cabe resaltar que, cuando se plantea, en palabras de Sierra Garavito (2009), "la coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace" dentro de la organización, se hace referencia, no sólo al carácter ético que ya se mencionó, sino al hecho de que, de

existir una incoherencia entre la concepción que se tiene del trabajador y la manera de dirigir y abordarle dentro de la organización, puede generarse en el psicólogo organizacional el fenómeno denominado “disonancia cognitiva”, la cual es referenciada por Chiavenato (2007), cuando indica que este fenómeno cognitivo se presenta cuando un individuo cree en una cosa y, sin embargo, actúa de manera contraria a esta creencia.

Por otro lado, existe una amplia gama multidisciplinaria encargada del estudio de las organizaciones. Pero no todas las disciplinas han incursionado con la misma intensidad y fuerza en este ámbito. Pfeffer (citado por Rodríguez et al. 2004) habla de la tendencia que existe en la actualidad a ubicar buena parte del estudio sobre las organizaciones en la administración; esto último produce “un excesivo énfasis en los aspectos económicos, una atención sesgada hacia temas concretos relacionados sobre todo con el incremento de la productividad y la defensa de los intereses de la organización” (p. 32).

Del mismo modo, Sierra Garavito (2009) afirma que:

La administración ha permeado a nuestras organizaciones desde no hace muchos siglos y constituye un hecho real y objetivo que ha ejercido una influencia tal que logra conducir el destino de las organizaciones, por no arriesgarse a pensar que el de los hombres que en ellas están (p. 154).

En este sentido, autores como Pfeffer (citado por Rodríguez et al. 2004) critican la hegemonía del pensamiento económico dentro de la organización, ya que, para este autor, las modalidades sociopsicológicas de análisis organizacional son potencialmente más válidas y útiles. Así mismo, Aktouf (citado por Sierra Garavito, 2009) hace la invitación

para que el hombre en la organización no sea sólo comprendido desde la administración sino desde un sentido más humanista, es decir, teniendo en cuenta su realidad psíquica, sus emociones, pensamiento y comportamiento y las relaciones sociales que intervienen en su quehacer, una mirada más guiada por las ciencias sociales y humanas.

A partir de todo lo hasta aquí expuesto, nace la necesidad de, en primera medida, aportar más desde la psicología al estudio de las organizaciones para que no siga existiendo una exagerada hegemonía del pensamiento administrativo y económico que enfatiza en aspectos materiales y productivos y relega los netamente humanos.

Además de ello, se busca conocer las diversas concepciones de trabajador a lo largo de la historia y de las diferentes teorías a fin de rastrear cuales son las concepciones más usadas por los psicólogos organizacionales y relacionar éstas con su práctica profesional, la idea radica entonces en conocer la relación existente entre la manera de concebir al trabajador y el modo de abordarle, a fin de encontrar si es coherente, que sería lo éticamente deseable, o si hay incoherencia, es decir, presencia de disonancia cognitiva en el psicólogo organizacional.

Resumiendo lo anterior puede plantearse la pregunta de investigación de la siguiente forma: ¿Cuáles son las concepciones sobre el trabajador que existen, cuáles de ellas están

siendo usadas por los psicólogos organizacionales y si dicha concepción en relación a su práctica profesional genera disonancia cognitiva?⁴

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las concepciones existentes acerca del trabajador en la bibliografía, conocer cuáles son adoptadas por los psicólogos organizacionales y la coherencia de éstas con su quehacer profesional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar en la bibliografía las diversas maneras de concebir al trabajador; teniendo en cuenta los diferentes aportes disciplinares y teóricos.
- Identificar cuáles de las concepciones están siendo usadas por los psicólogos organizacionales.
- Relacionar las concepciones de los psicólogos organizacionales sobre el trabajador con la manera en que abordan e intervienen a éste en su quehacer profesional.
- Analizar la posible existencia de disonancia cognitiva en los psicólogos organizacionales entrevistados.

⁴ La estructura original de esta pregunta sólo indagaba por las concepciones existentes y las relaciones de éstas con el quehacer de los psicólogos organizacionales pero, al encontrar en el proceso investigativo la importancia de la categoría emergente *disonancia cognitiva*, fue indispensable anexar el interrogante acerca de ésta.

4 MEMORIA METODOLÓGICA DEL PROCESO

4.1 FASES METODOLÓGICAS

Las fases metodológicas aquí descritas son el plano que orientó la investigación, dicho plano es inherente a la metodología estado del arte, presentada al interior del semillero de investigación del grupo Psyconex⁵.

Fase 1: Planeación

Consiste en la elaboración del proyecto de trabajo, gestión de condiciones académico-administrativas, rastreo bibliográfico y selección de profesionales para la aplicación de la entrevista.

Fase 2: Diseño, gestión y plan de análisis

El *diseño* determina el procedimiento de acceso y registro de la muestra documental y diseño de la entrevista semiestructurada. En la *gestión* se da inicio a la aplicación de la entrevista semiestructurada a los profesionales de la psicología organizacional elegidos para participar en la investigación. Además se reseña la muestra documental en la matriz bibliográfica para iniciar su lectura, revisión, copiado textual y aplicación de categorías analíticas, es decir, el vaciado de esta muestra en la matriz analítica de contenido. Este

⁵ El grupo de investigación Psyconex está vinculado al Departamento de Psicología de la Universidad de Antioquia y clasificado por Colciencias, 2014 como Grupo C.

mismo proceso se lleva a cabo con las entrevistas realizadas, pues a partir de la grabación de las mismas se obtiene un archivo de audio que, transcrito posteriormente, se convierte en un archivo de texto que es vaciado en una matriz analítica de contenido similar a la usada para las fuentes bibliográficas. En ambos casos debe el investigador estar atento a la emergencia de nuevas categorías y el registro puntual de las categorías ya establecidas.

Por su parte, el *plan de análisis* exige la revisión consecutiva de la información obtenida en las entrevistas y las fuentes bibliográficas, y la comparación de las fuentes a partir de las categorías aplicadas para identificar las repeticiones, confirmaciones, contrastaciones, así como la calidad y cualidad de la información sobre el objeto de investigación. Las observaciones sobre los hallazgos en las fuentes se reseñan en memos investigativos⁶ y comentarios de texto para ser usados en la siguiente fase.

Fase 3: Análisis, formalización y elaboración

El *análisis* es una constante a lo largo del proceso de investigación efecto de la observación, comparación e interpretación a partir de la asignación de las categorías analíticas al material bibliográfico consultado y a la información resultante de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a psicólogos organizacionales. Este proceso da paso a la *formalización*, la cual conlleva a la construcción de la respuesta a la pregunta de

⁶ Son registros de cada paso que se va dando para que, a posteriori, el investigador pueda tener presente todos estos y no olvidar ningún aspecto importante sucedido en el proceso de investigación. Para este caso, los memos fueron realizados en un archivo de Excel, en el cual mes a mes, se realizaron comentarios puntuales acerca de aspectos que cambiaban, surgían o se eliminaban y las tareas llevadas a cabo en cada fase del proceso.

investigación, este momento se enriquece en las discusiones y socializaciones del desarrollo del proceso y de los resultados de la investigación.

Por último, la *elaboración* comprende la redacción del informe final como producto del proceso general de investigación, por lo que da cuenta de las operaciones descriptivas, interpretativas y analíticas llevadas a cabo. Su estructura se basa en las categorías analíticas y emergentes reseñadas en el sistema categorial y en las observaciones consignadas durante el proceso mediante la técnica del comentario de texto y los memos investigativos.

4.2 EL SISTEMA CATEGORIAL

El sistema categorial representa la base estructural del análisis que se realiza sobre el objeto de estudio, éste se conforma por las categorías analíticas, las cuales dan cuenta del problema planteado y ofrecen las pautas para responder a la pregunta de investigación. Las categorías deben ser claras y precisas puesto que, el informe final se construye a partir de las mismas.

De esta manera, aunque es necesario establecer previamente un sistema categorial que dé cuenta del problema a tratar, este no es, ni puede ser, rígido e inflexible; ya que, ante la identificación de manifestaciones concretas del objeto de estudio que no se habían tenido en cuenta antes, debe estar dispuesto a la creación de las llamadas categorías emergentes, que entran a ser parte del sistema y enriquecen su abordaje. Además de ello,

puede ser que se dé la modificación o reagrupamiento de algunas categorías, o su completa eliminación del proceso cuando las fuentes no dan cuenta de ellas.

Una tal modificación del sistema categorial ocurrió en este proyecto, donde se propuso un esquema inicial que luego fue modificado por otro diagrama con el fin de lograr una articulación entre las categorías analíticas y las categorías emergentes durante la lectura de las fuentes. Ambos diseños se muestran a continuación.

Gráfico 1. Sistema categorial inicial



Gráfico 2. Sistema categorial definitivo



Descripción de las categorías analíticas

Cambio Histórico: Presenta las diferentes épocas por las que ha pasado el pensamiento organizacional y con ello, la evolución que ha tenido a través de la historia la concepción del ser humano al interior de la organización.

Multidisciplinariedad, Autores y Teorías: Muestra la variedad de disciplinas encargadas de estudiar la compleja realidad organizacional, éstas no se incorporan pues cada una sigue sus propios postulados y teorías propuestas por autores representativos que, atravesados por un modo particular de ver el universo organizacional, aportan al modo de concebir al trabajador.

Definición de Trabajador: Da cuenta de los postulados concretos acerca del objeto de estudio de la psicología organizacional: el ser humano inmerso en el contexto de las organizaciones. Aquí se presenta una subcategoría denominada “*motivación*”, pues inherente a la definición del trabajador está el *por qué* este trabaja.

Concepto de Trabajo: Presenta un elemento indispensable para concebir al trabajador, pues la manera de entender la actividad que éste desempeña influye a la hora de comprender su naturaleza.

Concepto de Organización: Implica un elemento fundamental e imprescindible para conocer la naturaleza del trabajador. Es el universo dónde éste se desenvuelve y según como ésta se entienda, permea la concepción que se tiene de las personas que se encuentran en ella. Cabe resaltar que en esta investigación sólo se hace referencia a las organizaciones productivas, estas entendidas, según Alcover de la Hera et al. (2004), como aquellas que tienen por objetivo crear riqueza, manufacturar bienes, y proporcionar servicios al público.

Ética Organizacional: Coherencia entre políticas y prácticas orientadas a las personas: Indica la relación entre la concepción que se tiene de las personas trabajadoras en las políticas de una organización y la manera de tratarlas dentro de la misma. Dicha relación puede ser o no coherente, lo que determina el carácter ético, el "deber ser".

Disonancia Cognitiva: Categoría emergente a partir de la “no coherencia” entre la teoría y práctica del psicólogo organizacional. Ésta, según Chiavenato (2007, siguiendo a Festinger, 1957):

Se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimiento sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implica el opuesto a lo otro), entonces se presenta un estado de disonancia cognitiva (p.46).

Si un psicólogo entonces, cree en una cosa y, sin embargo, actúa de manera contraria a esta creencia se presenta la disonancia, lo que implicaría, a su vez, una falta de carácter ético del profesional al no poseer coherencia entre su decir y su hacer como psicólogo en la organización.

4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.3.1 MATRIZ BIBLIOGRÁFICA Y MATRIZ ANALÍTICA DE CONTENIDO

Estas dos estrategias fueron claves para la construcción de este estado del arte, ya que permitieron la recolección, lectura rigurosa y cuestionamiento de los textos a partir del sistema categorial diseñado para la sistematización y análisis del material bibliográfico objeto de la investigación.

En un primer momento, se hizo una búsqueda de las fuentes que podrían ser usadas en la investigación, por lo que fueron reseñadas en la *matriz bibliográfica* en formato Excel 2013 (ANEXO A) que, incluye la base de datos donde fue consultado el texto, la palabra clave con la que fue rastreado, su título y autor, la ciudad editorial y la fecha de publicación que puede diferir del año original, su número de páginas, los descriptores que cada base de datos presenta de cada texto, el tipo de material y el centro de documentación donde fue encontrado el texto con su respectiva ubicación o signatura.

Una vez determinada la muestra documental definitiva, se procede a su lectura y copiado textual de los apartados relevantes de cada documento en la *matriz analítica de contenido* en un archivo de Excel 2013 (ANEXO B). Esta transcripción se ciñe al sistema categorial previamente diseñado, al ordenar y agrupar la información alrededor de este. Así, a cada celda con información textual se le es asignada una categoría de manera horizontal, de modo que se facilite su observación y posterior filtro.

Además de ello, se estuvo atento a la aparición de categorías emergentes o dudas que fueron introducidas como comentario, herramienta que posibilitó la redacción de este informe, especialmente para el análisis, interpretación y comparación, de elementos comunes, diversos o similares en el abordaje del objeto de investigación por parte de los autores de las fuentes de investigación.

4.3.2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

A pesar de que el proyecto se inscribe en una metodología cualitativa documental llamada estado del arte, no se restringe exclusivamente al estudio de fuentes bibliográficas, ya que, para conocer la concepción de trabajador que tienen los psicólogos organizacionales, debía recogerse un tipo de información más directa y veraz que sólo podía ser aportada por los propios psicólogos. De esta manera se inició el diseño de una entrevista semiestructurada dirigida a 10 psicólogos organizacionales de la ciudad, con el fin de obtener directamente de ellos su concepción del trabajador.

En primer lugar, se procedió a realizar este diseño teniendo en cuenta lo que, para Piacante (2009) es una entrevista:

El intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos, el del entrevistador y el del entrevistado, donde generalmente el primero intenta obtener información sobre el segundo. Se trata en consecuencia de un proceso de interacción con un fin determinado (p.3)

Con claridad en esto, se opta por usar el tipo de entrevista semiestructurada debido a que los objetivos de la entrevista son netamente investigativos y se considera este tipo de entrevista como la mejor opción para lograrlos.

Por ello, se descartó la entrevista estructurada por ser demasiado rígida (tipo cuestionario) y por la limitación que trae consigo en la posibilidad de profundizar más en un tema que emerja durante la entrevista y que se considere pertinente para un mejor abordaje. Además, se descarta el tipo de entrevista no estructurada, por no permitir la uniformidad en los datos obtenidos en todas las entrevistas realizadas, además de exigir una mayor habilidad por parte del entrevistador y por no dar un orden o guía para la recolección y análisis de la información.

Por lo anterior, al combinar estrategias estructuradas y no estructuradas, la entrevista semiestructurada permite llevar un guion básico de preguntas que orientan al entrevistador durante el proceso, lo que no es impedimento para ahondar en aquellos puntos que lo requieran. Y así, de acuerdo con González Rey (2000), la entrevista usada en la perspectiva de investigación cualitativa no se convierte en un instrumento cerrado sino en un diálogo, en el cual emergen informaciones cargadas de sentido desde la experiencia del sujeto en su mundo real, informaciones sobre las cuales el investigador ni siquiera había pensado, y que se convierten en elementos importantes que enriquecerán el problema inicialmente planteado.

En este punto, teniendo definido y claro el tipo de entrevista que se iba a diseñar, se plantearon las áreas por las cuales indagaría la entrevista, a fin de darle una estructura

lógica que facilitara la recolección y el análisis de los datos obtenidos; estas áreas darían la pista para la posterior construcción de los reactivos.

Las áreas temáticas en las que se basa esta entrevista, orientadas por las categorías ya establecidas, son las siguientes:

1. La concepción de trabajador, que desde su saber teórico, posee el psicólogo organizacional (relacionada con la categoría *definición del trabajador*, aspecto teórico, el decir en contrapartida al hacer).
2. Las prácticas que el psicólogo organizacional lleva a cabo en relación con el personal a su cargo (relación con el aspecto práctico de la disonancia cognitiva, en la dualidad decir/hacer).
3. La concepción de trabajador desde las políticas organizacionales orientadas a las personas (relacionada con el aspecto formal de la organización).
4. La cultura organizacional respecto a cómo el trabajador percibe que es tratado (concebido) dentro de la organización (relacionada con el aspecto informal de la organización).

Así, con el establecimiento de estos puntos se pretendió buscar la presencia o ausencia de una posible disonancia cognitiva en el psicólogo entrevistado, es decir, entre su decir y su hacer con respecto a los trabajadores de la organización.

De igual manera, se tuvieron en cuenta los aspectos éticos mencionados por Galeano (2001) para la recolección de información en la investigación. En cuanto a aspectos como el consentimiento informado, donde los psicólogos entrevistados darían su aprobación y aceptarían ser previamente consultados e informados sobre los objetivos de la investigación, además de la utilización de técnicas de registro no intrusivas (notas de campo) e intrusivas (grabadora periodística) durante la entrevista y del conocimiento del compromiso de salvaguardar la confidencialidad y mantener en el anonimato sus datos personales, además de conocer el curso que tome la información que aportan, sea en ponencias o publicaciones.

Con estos criterios establecidos, y una guía de entrevista definida, se procedió a la realización de un juicio de expertos, el cual, según Escobar Pérez y Cuervo Martínez (2008) “se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29).

Para la selección de las personas que formaron parte del juicio de expertos se tuvo en cuenta su experticia, reputación en la comunidad, disponibilidad y motivación para participar. En este caso, los expertos que hicieron parte de este ejercicio fueron tres

psicólogos organizacionales que dispusieron su conocimiento, juicio y criterio para afinar en mayor medida la guía de la entrevista inicialmente planteada, no sin antes tener la aprobación del asesor teórico del proyecto –Fredy Alonso Giraldo Vásquez- y de la directora del grupo de investigación Psyconex –Maricelly Gómez Vargas-, que constituyeron los dos primeros filtros del diseño de la entrevista antes de dar inicio al *juicio de expertos*.

Los expertos convocados para realizar el juicio fueron: el psicólogo organizacional Daniel Alejandro Álzate Ospina, miembro del grupo de investigación Psyconex de la Universidad de Antioquia y actual docente de la misma, la psicóloga organizacional Gloria Matilde Zuluaga Ávalos, Magíster en Salud Ocupacional, docente de la Universidad de Antioquia y coordinadora del grupo de investigación Ser Humano y Trabajo de la misma institución, y la psicóloga organizacional María Isabel Zuluaga Callejas, docente de la Universidad de Antioquia, Magíster en Salud Pública y miembro del grupo de investigación Ser Humano y Trabajo.

Gracias a los comentarios, sugerencias y correcciones en algunos aspectos de la guía de la entrevista, se replantearon preguntas, se hicieron nuevas consideraciones como la alusión al artículo 56 de la ley 1090 de 2006, y se omitieron otros aspectos que afianzaron

el instrumento de recolección de datos y mejorar aspectos relativos al componente teórico del mismo.

Así, se obtuvo la guía corregida de la entrevista que fue sometida a un nuevo ejercicio de afianzamiento: la *prueba piloto*. De esta manera se pretendía mejorar aspectos relativos al tiempo empleado, metodología, comprensión de los reactivos y aplicación en general de esta herramienta de recolección de información.

Para este ejercicio se contó con la ayuda de dos psicólogos organizacionales, los cuales voluntariamente accedieron a participar en la prueba de pilotaje, que se enfocaba más en la manera de administrar la entrevista y como entrenamiento previo para la investigadora, que en la información teórica que aportaban, por lo cual, sus respuestas no fueron tenidas en cuenta a la hora de la sistematización de los datos.

En el desarrollo de esta actividad se atendió a que la comprensión de los ítems fuera precisa, que no existieran aspectos que pudieran ser mal interpretados o poco entendibles, que los entrevistados si respondieran lo que se les preguntaba y demás asuntos puntuales en los que se podría hacer mayor énfasis.

Para este momento de la investigación, ya se tenía una guía de entrevista semiestructurada revisada (ANEXO C) que pretendía indagar por la concepción del trabajador de un grupo de 10 psicólogos organizacionales, y por la posible presencia de disonancia cognitiva en estos al realizar su papel como psicólogos organizacionales. Cada uno de los participantes en este proceso de investigación debía ser psicólogo organizacional vinculado a una organización determinada, de modo que, se pudiera correlacionar la concepción de la empresa en la que se encontraba el psicólogo y la concepción que este tenía desde su formación teórica.

Además de ello, el psicólogo debía firmar un consentimiento informado (ANEXO D) que le notificaría sobre los principios éticos y normativos a los que se ciñe el proceso de investigación, de esta manera se dio inicio al trabajo de campo, en donde se contactaron uno a uno los psicólogos que aportarían la información necesaria para la realización de este proyecto.

Durante la aplicación de las entrevistas, surgió un acontecimiento respecto a la categoría emergente “*disonancia cognitiva*”, debido a que, las preguntas realizadas pretendían dilucidar la presencia o no de este fenómeno en el psicólogo organizacional entrevistado, pero no se pretendía hacer una alusión directa durante la entrevista a esta categoría, pues se pensaba que podría afectar la información obtenida.

Aconteció que, finalizada la entrevista, se les comentó a los entrevistados acerca de la posible presencia de este fenómeno en los profesionales de la psicología organizacional, por lo que se presentaba como relevante en el proceso investigativo llevado a cabo, sin necesidad de hacer una pregunta directa con relación al tema. Consecuente a ello, todos los entrevistados comentaron acerca del fenómeno como algo muy cercano a sus colegas y a ellos mismos, por lo que se obtuvo más información acerca de la disonancia cognitiva en un comentario al final de la entrevista que en la entrevista como tal.

De cada entrevista realizada se hizo una grabación acordada en el consentimiento informado, grabaciones que posteriormente fueron transcritas y convertidas en documento para ser vaciadas en una matriz que, similar a la matriz analítica de contenido, recoge pasajes literales del discurso del entrevistado y les asigna una categoría a fin de facilitar su posterior análisis e interpretación.

4.4 BALANCE DE LAS FUENTES DOCUMENTALES

Este balance de las fuentes documentales incluye un análisis estadístico de la información contenida en la *matriz bibliográfica*, constituida por un total de 37 textos⁷ que, inicialmente, son el soporte y objeto de análisis de este estado del arte sobre el concepto de trabajador en Psicología Organizacional.

Universo y muestra

El universo es la población producto del barrido bibliográfico realizado en los centros de documentación sobre la psicología organizacional. En este proyecto, fueron consultadas las bases de datos: OPAC UDEA, APA PSY NET, DIALNET y EBSCO

Así, 598 documentos conformaron la población inicial que filtrada luego, dio lugar a la primera “pre-muestra” del proyecto, correspondiente a la producción documental de los últimos 10 años (2003-2013), y a las publicaciones clásicas relacionadas con el tema.

Sobre esta población se delimitó la muestra bibliográfica intencional y no probabilística⁸, que fue propiamente el objeto de aplicación de las herramientas y, en general, de todo el acto investigativo. En un primer momento ésta comprendió 85

⁷ Este es el número de textos reseñados en la matriz bibliográfica, a estos se les suman otros documentos indispensables para la creación de este proyecto de investigación, reseñados en total en el listado de referencias bibliográficas.

⁸ Esta muestra indica que los textos fueron elegidos intencionalmente, por su accesibilidad y pertinencia. Se considera no probabilística ya que no asegura ser una muestra representativa, aunque se elige siguiendo determinados criterios que, en la medida de lo posible, denoten el mayor grado de representatividad posible para la misma.

documentos, pero por motivos de tiempo y recursos disponibles era imposible abordarla totalmente, debido a lo cual fue necesario recurrir a un segundo filtro, según la pertinencia y semejanza del título con el tema de interés, por lo que se redujo la muestra a 37 fuentes, entre artículos de revista, trabajos de grado y libros de texto.

Además de las fuentes bibliográficas, esta investigación también cuenta con los documentos producto de las entrevistas realizadas a 10 psicólogos organizacionales, que no sólo ampliaron la información obtenida en el material bibliográfico, sino que le dieron un sentido práctico y mostraron la posición del psicólogo desde su quehacer frente a este tema. Estos documentos no tendrán un estudio cuantitativo, puesto que la trascendencia de los mismos son los datos cualitativos que aportan a la investigación. Así, al igual que la muestra documental, mediante un muestreo intencional no probabilístico, se hizo la selección de los psicólogos organizacionales participantes en esta investigación, por tanto, los datos obtenidos no se consideran representativos y por ende no son generalizables al conjunto de psicólogos organizacionales en su totalidad.

A continuación se presentan en datos cualitativos y cuantitativos las características generales de la muestra bibliográfica seleccionada para esta investigación (37 textos).

4.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS BIBLIOGRÁFICOS

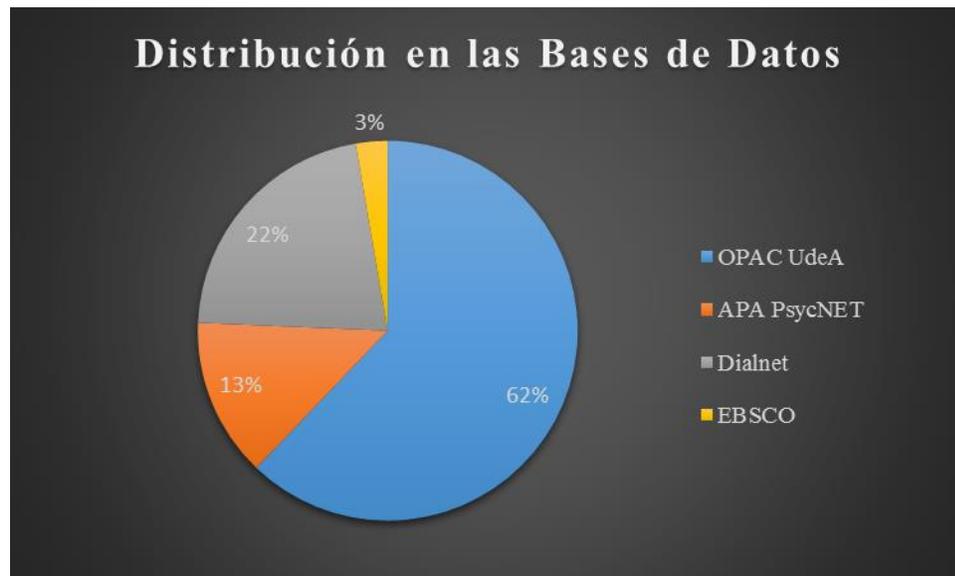
Centros de documentación

Los centros de documentación son aquellos lugares que contienen material documental general o especializado sobre gran diversidad de temas. La búsqueda y barrido bibliográfico para seleccionar la muestra objeto de análisis de esta investigación se realizó en las bases de datos Dialnet, APA PsycNET, EBSCO y el OPAC de la Universidad de Antioquia.

La población bibliográfica, es decir, los resultados obtenidos en el primer barrido bibliográfico producto de la búsqueda en los catálogos virtuales con la palabra clave “Psicología Organizacional”, logró identificar una población constituida por 598 textos. Esta primera lista fue objeto de una selección ajustada a criterios de *pertinencia* y relación de los títulos con el tema; *actualidad* al considerar sólo aquellos documentos que fueron publicados en los 10 últimos años, es decir, la producción entre 2003-2013; y los que eran *accesibles* realmente para su revisión.

El total de la *muestra inicial* la conformaron 85 documentos pero, al exceder las posibilidades de esta investigación en cuanto a capacidad temporal para abordarla, obligó a una segunda selección, con la cual se conformó una nueva muestra, que en esta ocasión contenía 37 textos, los cuales fueron reseñados en la matriz bibliográfica, y cuya información fue vaciada en la respectiva matriz analítica de contenido según las categorías analíticas previamente acordadas.

Gráfico 3. Distribución en las bases de datos



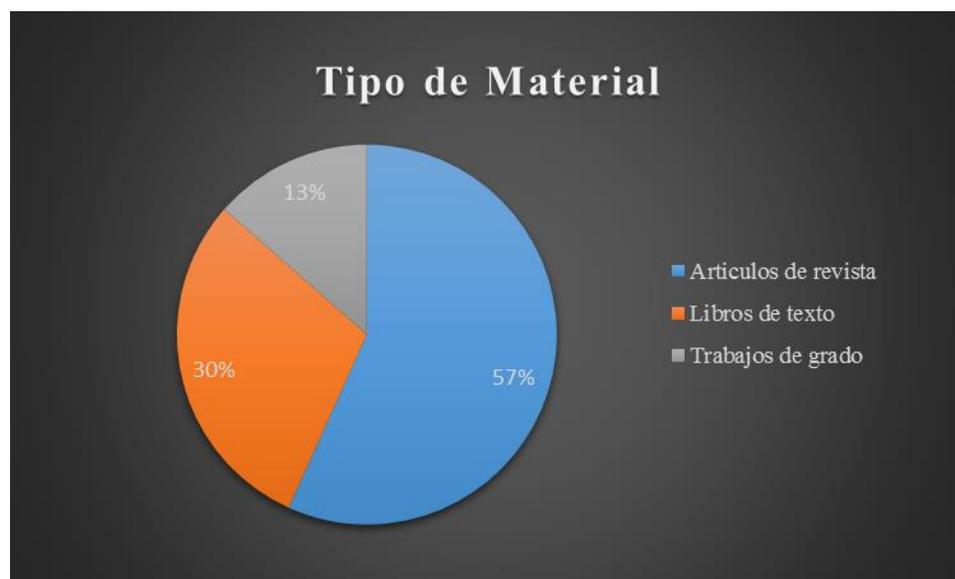
Según este gráfico, la mayoría de los textos obtenidos en la muestra final fueron obtenidos en la Universidad de Antioquia con más de la mitad de textos que constituyen la muestra, además fue determinante el hecho de que era el centro de más fácil acceso, en cuanto al préstamo y la cercanía, sin olvidar que, según el total de la población fue en el que más se hallaron registros bibliográficos.

Esta distribución señala además, que en las bases de datos, si bien cuentan con una producción significativa sobre el tema, Dialnet fue más relevante que APA PsycNET, una base de datos sólo de psicología y que debió haber otorgado mucho más material bibliográfico, pero la mayoría de textos que arrojaba en su búsqueda (como en EBSCO) ya se encontraban registrados en la muestra o no cumplían con los criterios de selección ya mencionados, especialmente con pertinencia.

Tipos de materiales bibliográficos

Los materiales bibliográficos registrados en este estado del arte estuvieron conformados por libros de texto, artículos de revistas y trabajos de grado.

Gráfico 4. Tipo de material



Los Artículos de revista constituyeron el tipo de material que con mayor frecuencia o número conformó la muestra documental. Seguida por los libros de texto que proporcionaron información detallada y completa sobre el objeto de la investigación.

Y aunque los trabajos de grado fueron la fuente documental que menos apareció en la muestra, ofrecieron una información aceptable, no tan general y amplia como los libros de texto, pero sí precisa y original con respecto a ciertas categorías.

Temporalidad

La temporalidad hace referencia a los períodos en los cuales fueron publicados los documentos reseñados en la matriz bibliográfica. A partir de estos datos se pueden evidenciar actualidad, énfasis o tendencias en el periodo al que se suscribe la investigación (2003-2013).

Gráfico 5. Temporalidad



Esta distribución da cuenta de un auge en la producción bibliográfica entre los años 2005 y 2009, 11 de esos documentos son artículos de revista, 12 son libros de texto y hay un trabajo de grado. En dos de estas referencias no se encuentra información alguna sobre el tema, y en el resto de materiales, especialmente los libros de texto, se identificaron la mayoría de las categorías analíticas y emergentes.

Es importante señalar el porcentaje reducido de documentos publicados entre 2010 y 2013, indicando la baja productividad referente a el tema de investigación planteado en este periodo temporal.

El porcentaje que aparece entre 2000 y 2004 se incluye por corresponder a textos de suma importancia, escritos por autores representativos en el área que en varias ocasiones fueron sugeridos para que se tuvieran en cuenta en la presente investigación.

4.4.2 INVENTARIO DE MATERIALES BIBLIOGRÁFICOS

El siguiente cuadro reseña cada una de las fuentes que configuran la muestra y los centros dónde fueron hallados

N°	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CENTRO BIBLIOGRÁFICO
1	Tejada Tayabas, J. M. y Arias Galicia, L. F. (2004) Administración de la calidad: Prácticas organizacionales percibidas y compromiso de los trabajadores hacia la organización. <i>Revista Interamericana de Psicología Ocupacional</i> , 23 (02), 59-70.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
2	Acevedo Ruiz, L. F., Franco, J. A., y Merino Cadavid, O. L. (2003). <i>El cambio actitudinal hacia las personas como facilitador del cambio organizacional: Elementos para una propuesta de intervención</i> . (Tesis inédita de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central

3	Romero Buj, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. <i>Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología</i> , 01(01), 51-60.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
4	Pulido Martínez, H. C. (2004). En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. <i>Universitas Psychologica</i> , 03(02), 213-222.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
5	García Pereanez, J. A. (2005). <i>Los enunciados humanísticos aplicados a la gestión humana en la cultura organizacional de las empresas certificadas del sector educativo en Medellín</i> . (Tesis inédita de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
6	Orrantía, R., Gadea, M., Landazuri, B., Martínez, M. A., Rodríguez, R., Muñoz, C., y González, C. (2007). <i>Expertas en personas</i> . España: Pearson.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
7	López Molina, E. (2008). Historia de la psicología organizacional: Cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global). <i>Revista de la Universidad del Valle de Atemajac</i> , 22(6), 22-29.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
8	López Mena, L. (2008). <i>Intervención psicológica en la empresa</i> . Madrid: Pirámide.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
9	Alcover de la Hera, C. M., y Gil Rodríguez, F. (2003). <i>Introducción a la psicología de las organizaciones</i> . Madrid: Alianza.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
10	Alcover de la Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F., y Domínguez Bilbao, R. (2004). <i>Introducción a la psicología del trabajo</i> . Madrid: McGraw-Hill.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
11	Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central

	competencias. <i>Psicología desde el Caribe</i> , (12), 115-133.	
12	Rentería Pérez, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: Implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. <i>Informes Psicológicos</i> , (10), 65-80.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
13*	Handy, C. (2005). <i>La organización por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen</i> . España: Deusto.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
14	Rodríguez Fernández, A., Díaz Bretones, F., Fuertes Martínez, F., Martín Quirós, M. A., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa-Barbára, E., y Zarco Martín, V. (2004). <i>Psicología de las organizaciones</i> . 1a. ed. España: UOC.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
15	Araque Perico, J., y Rivera Castañeda, N. (2005). <i>Psicología organizacional e industrial</i> . 1a. ed. Bogotá: ECOE	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
16	Aamodt, M. G. (2010). <i>Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado</i> . 6a. ed. México: Cengage Learning.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
17	Enciso Forero, E., y Perilla Toro, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. <i>Acta Colombiana de Psicología</i> , (11), 5-22.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
18	Arbeláez Arrubla, C. A. (2011). <i>Sujeto, trabajo y organización. El lugar del psicólogo desde una perspectiva analítica</i> . (Tesis inédita de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central

*Este texto, aunque reseñado en la matriz bibliográfica y en la matriz analítica de contenido, no es citado en el presente proyecto de investigación al no arrojar información pertinente o relevante acerca del tema aquí expuesto.

19	Tejada Zabaleta, A. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. <i>Psicología desde el Caribe</i> , (26), 198-214.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
20	Román Calderón, J. P. (2009). Sujetos y culturas organizacionales de las compañías extranjeras. <i>Ad-Manager</i> , (14), 11-33.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
21	Peiró Silla, J. M. (2000). <i>Psicología de la organización</i> . Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
22	Trechera, J. L. (2000). <i>Introducción a la psicología del trabajo</i> . 2a. ed. España: Desclée de Brouwer.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
23	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones</i> . 8a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.	Universidad de Antioquia, Biblioteca Central
24	Pons Verdú, F. J., y Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i> , 28(2), 81-98.	APA PsycNET
25	Calderón Hernández, G., y Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. <i>Acta Colombiana de Psicología</i> , 12(2), 97-114.	APA PsycNET
26*	Lisbona, A., Palací, F. J y Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: Adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i> ,	APA PsycNET

*Este texto, aunque reseñado en la matriz bibliográfica y en la matriz analítica de contenido, no es citado en el presente proyecto de investigación al no arrojar información pertinente o relevante acerca del tema aquí expuesto.

	24(2), 153-167.	
27	Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. <i>Universitas Psychologica</i> , 6(1), 105-113.	APA PsycNET
28*	Martínez, A. E. y Castañeda, D. I. (2006). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. <i>Acta Colombiana de Psicología</i> , 9(1), 77-85.	APA PsycNET
29	Andrade Jaramillo, V. (2013). Creando subjetividades laborales. Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones. <i>Psicología & Sociedad</i> , 25(1), 185-192.	Dialnet
30	Elizade, R., Mollo, M., y Flores, J. (2010). Psicología organizacional: Aplicación en la vida profesional. <i>Revista de investigación en psicología</i> , 13(2), 243-248.	Dialnet
31	García Álvarez, C. M., y Carvajal Marín, L. M. (2007). Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. <i>Universitas Psychologica</i> , 6(1), 49-58.	Dialnet
32	Sisto Campos, V. (2004). <i>Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gest(ac)ión de la sujeto postmoderno</i> . (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.	Dialnet
33	Castañeda Zapata, D. I. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional a partir de las investigaciones realizadas en Facultades de	Dialnet

*Este texto, aunque reseñado en la matriz bibliográfica y en la matriz analítica de contenido, no es citado en el presente proyecto de investigación al no arrojar información pertinente o relevante acerca del tema aquí expuesto.

	Psicología, Ingeniería industrial y Administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. <i>Acta Colombiana de Psicología</i> , (1), 23-33.	
34	Pulido Martínez, H. C. (2007). Produciendo trabajadores modernos: Conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. <i>Universitas Psychologica</i> , 6(1), 27-37.	Dialnet
35	García Arboleda, B. E., y Rendón de Arboleda, B. R. (2012). <i>Condiciones laborales del psicólogo en Medellín</i> . (Tesis inédita de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.	Dialnet
36	Winkler, M. I., y Reyes, M. I. (2006). Representaciones sociales de psicólogos chilenos acerca del ejercicio profesional ético. <i>Fundamentos en humanidades</i> , 7(13-14), 63-89.	Dialnet
37	Bahamondes, C., Wilde, B., Hinrichs, S., y Schüpbach, H. (2009). Cambios en la organización del trabajo. Dirección orientada a los resultados y sus implicaciones para los empleados. <i>Ciencia & Trabajo</i> , 11(32), 102-110.	EBSCO

5 CAMBIO HISTÓRICO

El presente capítulo está dedicado a la evolución que, a través del tiempo, ha presentado la concepción y la forma de entender al trabajador dentro de la organización. Por lo tanto, este apartado desarrolla lo concerniente a la categoría analítica *cambio histórico*, entendida como un devenir por las diferentes épocas que ha atravesado el

pensamiento organizacional y con ello, la evolución que ha tenido a través de la historia la concepción del ser humano al interior de la organización.

Varios autores (Alcover de la Hera et al. 2004; Arbeláez Arrubla, 2011; Chiavenato, 2007; Rentería Pérez, 2008 y Rodríguez et al. 2004) están de acuerdo en aseverar que las múltiples transformaciones a lo largo de la historia en el mundo organizacional, son fruto de las diferentes concepciones que se han impuesto sobre el trabajador a lo largo del tiempo, cada una de ellas producto de las condiciones específicas de cada época y de las particulares formas de explicar los fenómenos en cada cultura, así estas concepciones fueron engendradas a partir de un contexto histórico, y por ende son la representación de lo que se vivía en aquel momento.

De la misma manera, la filosofía administrativa de cada organización se vincula a la concepción acerca del hombre y su naturaleza que predomine en el momento histórico en el que se encuentre situada, es decir, en palabras de Chiavenato (2007):

Un esquema de ARH (Administración de Recursos Humanos⁹) exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma organización pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y la ARH debe tener en consideración el cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes (p.114).

⁹ Chiavenato (2007) aclara que “la expresión «recursos humanos» se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (p.1) más no hace alusión a un concepto que cosifica a las personas y las trata como un mero recurso igual que cualquier otro material se desarrollará con mayor detalle en el capítulo definición de trabajador (Cfr. Capítulo 7. Definición de trabajador, apartado 7.6. Recurso humano vs Talento humano, pág.105)

De esta manera, y teniendo en cuenta que la delimitación en el ámbito histórico está incluida como uno de los objetivos de este proyecto, se presenta como enriquecedor para el desarrollo de este capítulo presentar aspectos que se interrelacionan y convergen en el discurrir de la historia, los cuales han incidido tajantemente en la variación del concepto de trabajador al interior de las organizaciones.

Esos aspectos cruciales a tenerse en cuenta en el estudio del objeto de investigación que aquí se estudia son el avance de la psicología dentro del contexto organizacional y la historia económica mundial. Estos dos puntos aportan la claridad necesaria para conocer por qué, en unos determinados momentos históricos, se hizo mayor énfasis en unos y no en otros aspectos del trabajador, derivado entonces de lo que contemporáneamente se pensaba del ser humano en la ciencia psicológica, y del momento económico por el que atravesaba el mundo.

Así, Rodríguez et al. (2004) argumentan que el aporte de la psicología al estudio de las organizaciones “ha variado a lo largo de la historia de esta disciplina, influenciada por los puntos de vista de otras ciencias de la organización¹⁰, por las contribuciones de otros ámbitos de la Psicología y, cómo no, por la ideología empresarial dominante en cada momento histórico de su desarrollo” (p.35).

¹⁰ Con “las otras ciencias de la organización”, los autores se refieren al carácter multidisciplinar en el estudio de las organizaciones, las cuales son intervenidas por diferentes aproximaciones disciplinares, además de la psicología, la economía, la sociología, el derecho, la administración, etc. (Rodríguez et al. 2004).

El recorrido en el tiempo que se presenta en este capítulo inicia en lo que se conoce como periodo o época preindustrial, que abarca la historia de la humanidad antes del fenómeno que conmocionó y cambió para siempre el mundo: la revolución industrial, la cual hizo que el hombre pasara de una economía rural basada en la agricultura y el comercio a una economía urbana, industrializada y mecanizada.

5.1 PERÍODO PREINDUSTRIAL

Como se mencionó, el inicio de este pasaje comienza con el conjunto de épocas que consideramos pre-industriales, desde el período primitivo hasta inicios del S. XVII, en el cual el hombre vivía de la economía rural basada fundamentalmente en actividades agrícolas, comercialización de mercancías y elaboración de artesanías.

En épocas primitivas, el trabajo consistía en una actividad natural ligada a la supervivencia (Rentería Pérez, 2008), que entendía actividades como la caza, la pesca y más tardíamente, con el descubrimiento de la agricultura, los arados, siembras y cosechas. Todas estas actividades, cuyos fines eran considerados sagrados, daban sentido a la vida y a la naturaleza humana.

En periodos posteriores, la aparición de la civilización trajo consigo una mayor complejidad en la división del trabajo y en el sistema de organización económica (Rondo 2010). Las bases económicas de los grandes imperios antiguos adoptaron la esclavitud como eje fundamental, en donde los siervos y esclavos carecían de derecho alguno, ni siquiera el de propiedad. Por tanto, señala Rondo (2010) aludiendo a la teoría marxista, con la institución de la propiedad privada “se permitió que una parte de la sociedad viviese a expensas del trabajo de la otra: «la explotación del hombre por el hombre»” (p. 48).

En la época del medioevo (S. V al S. XIII), con el predominio del pensamiento judeocristiano como aproximación al conocimiento de la humanidad, el trabajo fue teñido con un tinte de “castigo” consecuencia del pecado cometido, por lo que, durante las sociedades preindustriales del medioevo, cuando la humanidad aún giraba en torno a la agricultura y al comercio, se consideraba al trabajo como una actividad infravalorada. Así, en el sistema político predominante en esta época, el feudalismo, el trabajo fue considerado un mal necesario y se creía que era indigno realizarlo, pues era propio de la clase trabajadora, ya que la nobleza, la virtud y la santidad se relacionaban con el ocio y no con el trabajo. De esta manera, trabajar tenía como fin último la satisfacción de las necesidades humanas básicas y, por tanto, estaba determinado sólo por motivaciones extrínsecas de los seres humanos (Rodríguez et al. 2004).

Es durante el renacimiento (S. XIV al S. XVII), cuando la psicología apenas aparecía en el discurso de pensadores como René Descartes (1596, 1650), Thomas Hobbes (1588-1679), John Locke (1632-1704) y Christian Wolff (1679-1754) quien populariza el término “psicología”. El aspecto más importante para destacar de esta época, dice Leahey (1998), es una amplia mutación de los valores que suele denominarse con el término “humanismo”, el cual indica como en occidente se da una secularización del entendimiento relativo al universo y el papel que juega la humanidad en el mismo. De esta manera, se da un giro en todos los ámbitos del pensamiento pues el centro es lo humano y ya no tanto, como lo había sido en la edad media, una visión netamente teocéntrica.

5.2 S. XVIII Y XIX: INDUSTRIALIZACIÓN (REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y COMIENZO DEL TRABAJO ASALARIADO)

La humanidad, a finales del siglo XVIII, comienza a vivir el proceso de transformación económico, social y tecnológico más importante en su historia, pues pasó de una economía basada principalmente en la agricultura y el comercio, a una economía de carácter industrial mecanizada, dando inicio al trabajo fabril asalariado en lo que se conoce como Revolución Industrial.

Así, mientras a principios del siglo XIX la Revolución Industrial traía consigo un progreso material sin precedentes, las ciencias y las humanidades florecieron como nunca

lo habían hecho antes, la psicología se fundaba con Wundt y su psicología de la conciencia, mientras Freud comenzaba a hablar, por la misma época, de su psicología del inconsciente.

El cientificismo por tanto cobraba fuerza y con éste, el positivismo que promulgaba Comte, se convertía en la nueva religión y la ciencia “amenazaba a los humanos con la deshumanización, al reducir al individuo a una colección de sustancias químicas trabajando en una vasta maquinaria industrial” (Leahey, 1998, p. 220). Parecía entonces, menciona el autor, que se despojaba al mundo de significado, a expensas de la subjetividad del ser humano se buscaba la rigurosidad objetiva en cada fenómeno, y así disminuía la libertad y dignidad de las personas.

Consecuente con esta “deshumanización” que traía consigo la ciencia, en el desarrollo industrial, no exento de esta cientificidad, emergieron desacuerdos por parte del proletariado (trabajadores industriales), ante la burguesía (patronos, dueños de los medios de producción), en torno a las condiciones laborales demandando una mejora de las condiciones de vida laboral.

No obstante, en palabras de Rodríguez et al. (2004), los avances científicos que iban encaminados a mejorar las condiciones laborales dentro de la organización estuvieron dirigidas exclusivamente a generar alternativas favorables para los patronos y desconocieron, como venía haciéndolo la ciencia, la subjetividad del ser humano.

5.3 LLEGADA DEL SIGLO XX

Con la llegada del siglo XX, el fenómeno industrial se intensificó y comenzaron a surgir, en sus primeras décadas, lo que para aquel entonces se denominó *Psicología Industrial*, basada en el pedido de los patronos, que señala Baritz (1960, citado por Leahey, 1998), para aprender a controlar y usar la naturaleza humana con fines productivos.

La demanda de control del ser humano por parte de los altos mandos organizacionales, no pudo encontrar oferta más ideal que el naciente conductismo proclamado por John Watson en 1913, el cual argumentaba que la psicología, debía estar encaminada a la predicción y el control de la conducta. Sin lugar a dudas, Watson continuaba la tradición positivista de Comte, siendo su punto de partida el hecho de que los organismos, hombres y animales por igual, se ajustan a su ambiente; por lo que el estudio de la conducta de ajuste observable, y no del contenido consciente (totalmente relegado) lleva a su predicción y posterior control (Leahey, 1998).

De ahí el reinado del espíritu conductista en la época, por lo que las primeras investigaciones en psicología industrial, buscaron dar una solución científica y racional a los problemas existentes dentro de la organización, con el fin último de controlar la conducta del individuo y así buscar la mejor manera de aumentar la eficiencia en el trabajo,

para lograr una mayor productividad y control de los procesos de producción (Leahey, 1998; Rodríguez et al. 2004 y Trechera, 2000).

Es importante aclarar, como lo señala Leahey (1998), que las primeras investigaciones en el ámbito organizacional no fueron hechas propiamente por psicólogos, pero se consideran afines a esta ciencia ya que su finalidad era la misma que la de la psicología científica imperante en aquel entonces: "Bajo una gestión científica¹¹ cesa el poder y el mandato arbitrario, y cada sujeto grande o pequeño se convierte en una cuestión de investigación científica, de reducción a una ley" (p. 423). Por tanto, cuando estas leyes fueran establecidas, podrían ser aplicadas en la búsqueda de una mayor eficacia industrial, gestando así los primeros pasos de lo que hoy se conoce como psicología organizacional.

Los administradores pioneros en estos estudios se centraban en los puestos de trabajo y no en las personas, pasando por alto la experiencia subjetiva del trabajador y el impacto en el bienestar y por ende en la productividad de los obreros.

¹¹ La gestión científica se presenta en esta investigación como una de las teorías clásicas de la organización cuyo máximo exponente es F. Taylor. La cual se desarrollará con mayor detalle en el capítulo 6. Multidisciplinariedad, autores y teorías (pág. 67)

Así, en estos primeros momentos, la organización se empezaba a estructurar como un sistema mecánico cerrado, burocrático¹²-despersonalizado, de racionalidad instrumental y con un carácter divisorio del trabajo, entendida la organización en su conjunto como una máquina (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003 y Rodríguez et al. 2004) en un formato piramidal y centralizador de las decisiones en la alta dirección, con el establecimiento de reglas que regulaban estrictamente el comportamiento de los integrantes con miras a conservar las tradiciones y los valores a través del tiempo, por lo que, como dice Chiavenato (2007), la cultura organizacional de aquel entonces estaba orientada al pasado.

De esta manera, en el momento histórico que vivía el mundo de las organizaciones, se concebía al trabajador desde un modelo racional económico, según el cual, afirma Rodríguez et al. (2004), siguiendo la filosofía hedonista, las personas actúan para incrementar su propio interés o beneficio, siendo perezosas por naturaleza. Además, son indolentes y prejuiciosas, necesitan ser controladas y fiscalizadas de manera rígida, deben ser dirigidas pues no quieren pensar por su cuenta, por lo tanto necesitan instrucciones específicas sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, se preocupan sólo por sus intereses materiales inmediatos por lo que su única fuente de motivación son las recompensas económicas o materiales, de ahí la enorme importancia puesta a los premios e incentivos

¹² Rodríguez (2004) aclara que desde la teoría de la burocracia se ve a las organizaciones como "tipos ideales" basados en la racionalidad burocrática, es decir, en la legitimación del ejercicio del control o del poder tomando como apoyo la ley (autoridad legal) y no las características del líder o su estatus heredado. (p. 47)

salariales como forma básica de motivación humana (Chiavenato, 2007 y Rodríguez et al. 2004).

Por todo ello, las personas eran tratadas como meros recursos de producción y no diferían del conjunto de recursos organizacionales tales como las máquinas, el equipo o el capital. Los trabajadores eran considerados como un apéndice de la máquina en palabras de Chiavenato (2007); unos robots que repetían movimientos rutinarios de manera mecánica pero eficiente, según Leahey (1998) y, siguiendo al profesor Quintanilla (1992, citado por Rodríguez et al. 2004), un empleado a quien le eran comprados sus servicios y obediencia con un salario, a la vez que se le intentaba eliminar su lado irracional mediante mecanismos de autoridad y de control únicamente con miras a la prevalencia de los criterios productivos.

Para aquel entonces, el área encargada de administrar el personal era denominada relaciones Industriales (Chiavenato, 2007) con la finalidad de mediar “entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconocibles” (p. 1).

Ese conflicto, al que también alude Trechera (2000), significó la agudización de los sindicatos que criticaban la visión mecanicista del ser humano, el escaso interés por la persona y la alta y única preocupación por la productividad de la organización que desconocía totalmente la parte humana del trabajador y le ponían en el lugar de proveedor de mano de obra como un ente de producción inerte y estático, sujeto a reglamentos rígidos que le controlaban.

5.4 DE 1920 A 1940

Tras la primera guerra mundial, los psicólogos fueron haciéndose más populares en el mundo de la industria debido al éxito aparente de la psicología con el problema de personal a gran escala que el ejército había planteado (Leahey, 1998). Así, asegura Díaz (1999 citado por Rodríguez et al. 2004), los psicólogos llegaron a la industria con el fin de “cubrir las lagunas que los ingenieros y los administradores habían dejado en los campos de la selección y de la formación, y a mejorar los aspectos relacionados con el funcionamiento psicológico humano” (p.48).

De forma gradual, expresa Leahey (1998), se empezó a producir un cambio dentro de las organizaciones debido a que, tras todos los conflictos derivados por el desconocimiento del trabajador como ser humano, se inicia un reconocimiento de los trabajadores para que fuesen dirigidos como personas con sentimientos y vínculos emocionales con sus trabajos.

De esta manera, se hizo presente el hecho de que:

Las organizaciones no son meras estructuras mecánicas, sino que más bien son sistemas sociales, constituidos por individuos y grupos que interaccionan entre sí y cuyo desempeño está en cierta medida mediatizado por los procesos psicosociales que se producen en su seno. Por tanto, si la dirección atiende las necesidades sociales y emocionales de los trabajadores, entonces se producirá un incremento de los resultados productivos y del rendimiento y, además, unas relaciones armoniosas (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003, p.69).

De igual manera, en el campo de la psicología se iban cuestionando el excesivo énfasis fisiológico de la psicología científica de Wundt y el pensamiento reduccionista promulgado por el conductismo de Watson, por lo que se incorporó una nueva perspectiva psicológica basada en las diferencias individuales y se empiezan a tener en cuenta las actitudes y aptitudes del trabajador, así como las condiciones de trabajo y sus diferencias individuales, produciéndose así una mejora en la productividad de las empresas y del bienestar de los trabajadores (Quijano, 1993 citado por Rodríguez et al. 2004).

Pero, además de los conflictos que produjo el enfoque racional-económico y el estudio de las diferencias individuales, el cambio en el pensamiento organizacional de la época, se dio por un evento de gran importancia para la psicología industrial que hizo replantear muchos principios y postulados del anterior modelo, por ejemplo, dicen Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), que los incentivos laborales incluyeran, además del salario, la satisfacción de las necesidades sociales de los trabajadores y que el hecho de

ejercer autoridad debía hacerse mediante un estilo de relaciones humanas que motivara y promoviera la aceptación de las reglas de la organización.

Ese evento tan influyente, que demostró la importancia de la psicología aplicada a la industria, fue realizado a comienzos de los años 20 por un grupo de científicos sociales dirigidos por Elton Mayo en la planta situada en Hawthorne (Illinois) de la Western Electric Company.

La investigación pareció demostrar, dice Leahey (1998), la importancia de los factores subjetivos para determinar la eficacia industrial de un trabajador pues sin importar qué cambios implantaran los investigadores al área de trabajo, la productividad aumentaba, por lo que se concluyó que aquella mejoría en la productividad de los trabajadores no se debía a los cambios introducidos sino por la propia actividad de los investigadores, es decir, según los resultados de esta investigación, el hecho de que la dirección se preocupara por el bienestar del trabajador hacia que éste se impresionara y por ende mejorara sus sentimientos hacia su trabajo y la compañía, lo que se traducía en un mayor rendimiento.

Años más tarde, este experimento fue catalogado como un mito, cuando Gillespie, (1987, citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003) denunció la manipulación de los resultados publicados del experimento Hawthorne, pues no existía evidencia concreta de que, la mera presencia de los investigadores hiciera sentir a los trabajadores que la

compañía se preocupara por ellos por lo que la productividad se veía afectada favorablemente, sino que, por el contrario, menciona Leahey (1998), existe mucha evidencia que sugiere que en realidad se veía a los experimentadores como espías al servicio de la organización. Además, se criticó el hecho de que sólo se hubiesen hecho públicos los resultados que le interesaban a la empresa y que coincidían con sus intereses y objetivos, mientras que fueron ocultados los hallazgos que iban en contra de la filosofía organizacional.

Aun así, este hecho histórico, tiene gran trascendencia para la psicología organizacional, pues dio pie para que se empezara a tener en cuenta al trabajador, no como una máquina más, sino como un ser humano al cual le afectan, no sólo las variables físicas de su lugar de trabajo, sino factores sociales, la comunicación, formas de ejercer el mando, etc.

Todo ello dio lugar a un movimiento crucial para la evolución posterior de la investigación psicológica dentro de las organizaciones, denominado “Escuela de Relaciones Humanas”¹³ (Trechera, 2000).

¹³ “La *Escuela de Relaciones Humanas* recordó que el trabajador es un hombre y el conjunto de los trabajadores una colectividad, y que un hombre y una colectividad no funcionan como una máquina” (Trechera, 2003, p. 34). Este movimiento tan importante para la psicología organizacional, se desarrollará con mayor detalle en el capítulo 6. Multidisciplinariedad, autores y teorías (pág. 67).

5.5 DE 1940 A 1960

La Segunda Guerra Mundial trajo consigo grandes estragos, de los cuales la humanidad comenzaba a reponerse, de esta manera, parecía aumentar la exigencia a los psicólogos para que se preocuparan menos por “las cuestiones abstrusas y casi metafísicas heredadas de la filosofía y se centraran más en cuestiones implicadas en la consecución de la felicidad humana” (Leahey, 1998, p. 440).

Por lo tanto, la psicología, fue abriéndose cada vez más campo en la práctica, con el afán de prosperar como profesión para así obtener “el prestigio y el respeto” con el que aún no contaba (Leahey, 1998, p. 440). De ahí que los psicólogos se inmiscuyeran en una amplitud de campos aplicando sus conocimientos a la industria, educación, gerontología y solución de variados problemas sociales.

De esta manera, la psicología estaba en crecimiento y en su seno se gestaron diversas teorías alrededor del ser humano. Durante los años 50's se desarrolló, de la mano de Carl Rogers y Abraham Maslow, la psicología humanista; esta nace como crítica al conductismo -primera fuerza psicológica-¹⁴ que trataba a los seres humanos como máquinas cuya conducta podía predecirse y controlarse sin prestar atención a la conciencia subjetiva.

¹⁴ El conductismo es considerado la primera fuerza, mientras que, a su vez, el psicoanálisis fundado por Sigmund Freud es la segunda fuerza psicológica. A partir de la crítica hecha a estas dos fuerzas imperantes nace la tercera fuerza de la psicología conocida actualmente como escuela Humanista.

Maslow y Rogers daban una alternativa que permitía a las personas desarrollar totalmente su potencial como seres humanos (Leahey, 1998).

Esta tercera fuerza en el ámbito de la psicología propició el terreno para que en el mundo de las organizaciones aparecieran los denominados modelos humanistas¹⁵ que, según Rodríguez et al. (2004), parten de una concepción radicalmente diferente a los postulados previos de la psicología industrial, pues poseen una nueva concepción del ser humano, al considerar al trabajador como un miembro de la organización fuente de recursos, los cuales no sólo incluyen sus habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la presencia de conductas responsables, autodirigidas y autocontroladas.

Basado en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, este modelo pretende darle la oportunidad al trabajador de satisfacer sus necesidades de orden superior, es decir, además de satisfacer las necesidades básicas como el sustento, la vivienda, etc. También se pretende brindarle la oportunidad de aportar a su crecimiento personal mediante su trabajo.

De esta manera, a mediados del siglo XX, las críticas al modelo mecanicista clásico impulsó su sustitución por una nueva visión de administración de recursos humanos, así,

¹⁵ Este modelo, producto de la teoría del conocido autor Abraham Maslow (teoría del hombre que se autorrealiza), será tratado en una manera más amplia en el capítulo 6. Multidisciplinariedad, autores y teorías (pág. 67).

como lo dice Chiavenato (2007) “las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción” (p.10).

Por su parte, surgieron postulados que tenían en cuenta las variables sociales externas a la organización (religión, raza, familia) como factores importantes que inciden en la conducta del trabajador en su actividad diaria. (Warner, 1947 citado por Trechera, 2000). El concepto del hombre se empezó a comprender como actor simultáneo en diversas esferas, tanto en la empresa como en la sociedad, en las cuales, cada persona, desempeña un papel diferente necesitando de ellas, no sólo la satisfacción de todas sus necesidades primarias, sino la consecución de necesidades más elevadas, como las de tipo social y de crecimiento personal.

5.6 1960 A 1980

A partir de los años sesentas se empiezan a desarrollar modelos que intentan superar las anteriores posturas reduccionistas. Los nuevos planteamientos, dice Trechera (2000), tienen en cuenta todas las variables que influyen en el proceso productivo, y ven a la organización como un el sistema abierto que interactúa con las diversas fuerzas o subsistemas que en él convergen: el entorno, las estructuras físicas, el comportamiento humano, etc.

Por su parte, la era de la informática había llegado, y con ella, algunos psicólogos empezaban a aceptar la idea de que entre el estímulo y la respuesta del modelo conductista si existía un proceso interviniente: el pensamiento. Este podía conceptualizarse como ese elemento mediador de la E-R conductista y denotaba la existencia de algo en esa caja negra que anteriormente se creyó vacía. De este modo se crea un “paralelismo entre el hombre y el ordenador”. En palabras de Leahey (1998):“era sencillo conceptualizar a las personas como mecanismos de procesamiento de información que recibían entradas desde el entorno (percepción), procesaban esa información (pensamiento) y actuaban de acuerdo con las decisiones adoptadas (comportamiento)” (p. 501).

De esta manera la psicología empezaba a pensarse desde la teoría informática y el ser humano, a su vez, era visto como un procesador de información. Al adoptar el lenguaje del procesamiento de la información, se empezó a gestar la nueva psicología cognitiva que, dice Simon (1980, citado por Leahey 1998) “converge entorno al paradigma del procesamiento de la información” (p. 502).

Mientras que la psicología cognitiva tomaba fuerza basada en el paradigma computacional, dentro de la organización la concepción del individuo iba tomando un viraje muy de la mano de dicha tendencia psicológica presentada.

Rodríguez et al. (2004) citando a March y Simon, (1958) y Chiavenato (2007) afirman que, el trabajador era concebido como un ser racional que inalcanzablemente

procesa información y toma decisiones. A diferencia de las teorías clásicas, señalan Rodríguez et al. (2004) y Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), la racionalidad del ser humano se encuentra limitada por constricciones individuales y/o ambientales, lo que deja claro el carácter subjetivo y relativo de dicha racionalidad, de la capacidad cognitiva del ser humano, aspecto que no tenían en cuenta los modelos anteriores.

De esta manera, el enfoque del procesamiento de la información toma fuerza al interior de la organización y el individuo es visto como procesador activo de información (la capta, la codificada, la procesa, la recuerda y la usa para tomar decisiones en cada ámbito de su vida). Así, señalan Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), la metáfora computacional, no se aplica sólo a la manera de entender al trabajador, sino que “se amplía a la arquitectura de la organización en su totalidad, otorgando a la información y a su manejo un papel decisivo en el funcionamiento organizacional y, en especial, en procesos como la toma de decisiones” (pp.56-57).

5.7 FINALES DEL SIGLO XX Y ACTUALIDAD (ERA POS-INDUSTRIAL)

A finales del siglo XX, se inicia la ampliación del modelo del procesamiento de la información, puesto que, como lo dicen Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), “se considera que son los individuos a través de sus interacciones quienes llevan a cabo juntos,

en lugar de por separado, la codificación, la interpretación, el almacenamiento y el recuerdo de la información relevante” (p.57) al interior de la organización.

De esta manera, los procesos sociocognitivos vienen a representar un papel importante en el ámbito organizacional, ya que los mismos influyen en la construcción del conocimiento y del sentido mediante la interacción social que los individuos hacen entre sí.

Además del componente social, intervienen factores como las emociones, los conocimientos, las percepciones, los valores, las creencias, las motivaciones y los rasgos individuales que complejizan aún más el conglomerado de variables que es el hombre, por lo tanto, en esta época, surge la concepción del hombre complejo, que lo considera, dice Chiavenato (2007), como un sistema individual y complicado, como un mundo aparte, una realidad distinta de las demás, dependiente de eventos situacionales y de factores que influyen en el desempeño de su actividad.

Por lo tanto, entender a las personas significa situarse en su contexto y en las situaciones en las que interactúan continuamente con otras, entender sus emociones y otras variables relacionadas, como los afectos, los sentimientos y los estados de ánimo, que en gran medida determinan el comportamiento organizacional (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003).

Además de ello, la actualidad trae consigo un énfasis importante en el conocimiento, el recurso fundamental ya no es el capital financiero, dice Chiavenato (2007), aunque el dinero no deja de ser importante, conocer cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente es más importante aún. El trabajador es tenido en cuenta porque posee inteligencia, conocimientos y habilidades invaluable que ninguna máquina podría sustituir.

La era del conocimiento ha llegado y el trabajo manual se ve relegado por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era pos-industrial basada en el conocimiento y las habilidades mentales de las personas como base principal de la nueva organización. Es notorio, como indica Peiró (2000), que la psicología organizacional ha pasado de una aproximación "micro", centrada en el estudio del individuo en su puesto de trabajo en relación a aspectos externos (fuerza física, condiciones materiales para realizar su actividad, fatiga, monotonía, etc.), a una perspectiva " macro", cuyo objetivo es la relación entre el individuo, la organización y el entorno (Rodríguez et al. 2004).

De igual manera, se evidencia el cambio en el pensamiento organizacional, pasando de concebir al trabajador como un mero recurso que necesita ser administrado pasivamente, perezoso, sin ningún interés más que el económico, a un ser inteligente y proactivo, con necesidades económicas pero al tiempo sociales y de superación personal, con capacidad de

iniciativa y responsabilidad, con habilidades y conocimientos inigualables, pasando a ser socio de la organización. En palabras de Chiavenato (2007), ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. La nueva concepción comprende la riqueza que hay en las personas, por lo que, como dice el autor, ya no se administran recursos humanos, ahora se gestiona el talento humano¹⁶.

Por último, se puede decir que ese hombre complejo, en pleno siglo XXI ha tomado un tinte nuevo, pues actualmente nos encontramos con el hombre moderno, el cual, asegura Pulido Martínez (2007) es activo, haciendo esfuerzos para mejorar su condición y la de su familia, así como también, continua el autor, rechaza la pasividad, la resignación y el fatalismo, es un ser independiente, ha dejado la tradición a un lado para pensar por sí mismo, elige a voluntad y no permite que sean impuestas sus elecciones. El hombre moderno se encuentra en pos de la innovación técnica, la exploración científica y el cambio de perspectiva.

De manera amplia, en el “tercer mundo”, nace a partir de este hombre moderno lo que Chiavenato (2007) predice cuando habla del surgimiento del hombre digital que, actualmente se puede ver en todo su auge, un hombre que se comunica con el mundo por

¹⁶ Cfr. Capítulo 7. Definición de trabajador, apartado 7.6. Recurso humano vs Talento humano, pág.105

medio de la tecnología de la información y que posee aún más alternativas para enriquecer su conocimiento, ese que hoy es el tesoro más valioso de la organización.

6 MULTIDISCIPLINARIEDAD, AUTORES Y TEORÍAS

Aunque, como ya se dijo, es importante dar una visión de la organización más orientada por las ciencias sociales y humanas, en este caso por la psicología organizacional; Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), Peiró (2000), Rodríguez et al. (2004) y Sánchez Restrepo (1998) plantean la importancia del carácter multidisciplinar en lo que concierne al estudio de las organizaciones, por lo que, para conocer las diversas maneras de concebir al ser humano al interior de estas (en este caso en organizaciones productivas tanto de bienes como de servicios) se hace indispensable tener en cuenta los diferentes enfoques disciplinares encargados de abordar la compleja realidad organizacional.

Esta perspectiva multidisciplinar emerge al estar presentes en la organización realidades de diversa naturaleza y que por ende, requieren diferentes niveles de análisis, de tal modo que, como lo expresan Rodríguez et al. (2004), individuos, grupos y organizaciones, pueden ser abordados de manera aislada o separada y ser analizados desde diferentes enfoques o disciplinas según el nivel que interese enfocar.

Por lo tanto, este apartado trata de mostrar esa variedad de disciplinas encargadas de estudiar el complejo mundo organizacional y las teorías propuestas por autores

representativos que, atravesados por un determinado campo disciplinar, han aportado maneras diversas de concebir al trabajador.

Además de la psicología, disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, la economía, el derecho, la ciencia política, la antropología, la sociología, entre otras, han puesto su mirada en los fenómenos organizacionales y han desarrollado teorías relevantes en el campo. Pero no todas las disciplinas han incursionado con la misma fuerza e importancia; la ingeniería industrial como la administración, han llevado la vanguardia en el asunto, pero la psicología y otras ciencias humanas, han llegado a cubrir las lagunas que los ingenieros y los administradores dejaron, pues mejoraron aspectos relacionados con el funcionamiento psicológico humano dentro de la organización.

Consecuente con ello, Rodríguez et al. (2004) presentan, lo que parece ser el modo más indicado para agrupar las teorías que han surgido en torno a la organización, dividiendo el pensamiento organizacional en tres grandes corrientes, cada una de las cuales presenta supuestos diferentes sobre la naturaleza del trabajador.

La primera corriente agrupa las teorías clásicas que conciben al trabajador desde supuestos puramente racionales y económicos. A continuación se presenta la corriente sociológica, integrada por aquellas teorías que enfatizan una concepción social del hombre.

Y por último, la corriente humanista, basada en supuestos que ponen su mirada en el individuo y en su autorrealización como ser humano.

Este capítulo por tanto, trata de presentar los autores y las teorías más representativas de cada una de las corrientes del pensamiento organizacional, y claro está, haciendo énfasis en cada una de las diferentes disciplinas que forjaron cada postulado.

6.1 TEORÍAS CLÁSICAS

Las teorías clásicas hacen alusión a las primeras teorías surgidas en el campo organizacional. Estas fueron desarrolladas con base a la necesidad de incrementar la eficacia de las organizaciones industriales que acababan de emerger, por lo cual se inició una estrategia administrativa que, como lo dicen Rodríguez et al. (2004), era poco halagüeña para el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

La propuesta que iba encaminada únicamente a incrementar la eficacia de las organizaciones buscaba transformar con mayor rapidez la fuerza del trabajo en capital para lograr una mayor productividad y control de los procesos de producción (Trechera 2000, Rodríguez et al. 2004, Sisto, 2004). Ésta se caracterizaba por usar las herramientas y argumentos propios de la ciencia, es decir, por pretender dar una solución científica al

problema planteado. Además, mencionan Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) y Rodríguez et al. (2004), que estas teorías predicaban el carácter racional (mecánico, formal o burocrático) de la constitución de la organización (reglamentos y división del trabajo racional); de sus miembros (comportamiento individual de acuerdo con los objetivos y las reglas marcadas por la organización); de las tareas y funciones (identificadas y diferenciadas mediante el método científico); de los objetivos de la organización y de su relación con los medios que esta dispone.

Por otra parte, exponen Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), las teorías clásicas de la organización tienen más aspectos en común, uno de ellos refiere a su concepción mecanicista de las organizaciones, pues las consideran máquinas que pueden funcionar mejor o peor, pero que mantienen un funcionamiento óptimo, siempre y cuando sus piezas cumplan adecuadamente su cometido y exista quien se encargue de mantener y supervisar su funcionamiento. Así mismo, otro punto en común de estas teorías, radica en una concepción del trabajador como un significado de producción, puesto que, como una máquina que funciona gracias al carbón, el gas o el petróleo, éste funciona gracias al salario.

Las teorías clásicas son esencialmente tres y dos de ellas proceden de las ciencias administrativas: la teoría de la organización científica desarrollada por Frederick Taylor en

EE.UU. (1911) y la teoría de la administración científica procedente de Francia con Henri Fayol (1956). Por su parte, desde la Sociología, Max Weber en Alemania (1922) propone la teoría de la organización burocrática (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003, Rodríguez et al. 2004, Trechera, 2000 y Sisto, 2004).

6.1.1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA

La organización científica del trabajo fue desarrollada por Frederick Taylor (1856-1915), quien propone utilizar y aplicar el análisis científico a los procesos organizacionales, con métodos a través de los cuales se incrementa la productividad de los trabajadores (Arbeláez Arrubla, 2011 y Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003). Este autor pensaba que, "bajo una gestión científica cesa el poder y el mandato arbitrario, y cada sujeto, (...) se convierte en una cuestión de investigación científica, de reducciones a una ley" (López Molina, 2008, p. 24), de esta manera, cuando las leyes se establecen, pueden ser aplicadas para buscar mayor productividad en la organización.

Por lo tanto, Taylor estudió científicamente a los trabajadores y sus cargos con la pretensión de ubicar a cada trabajador en el puesto en el que fuera más productivo; además dividió las labores en rutinas mecánicas diseccionándolas en sus elementos más simples, de manera que cualquier trabajador pudiera realizarlas de forma eficaz. Para ello, el personal era adiestrado y vigilado para que hiciera su trabajo tal como había sido diseñado (según la

medición precisa del método, del tiempo y de los movimientos más adecuados para su realización). Así, Taylor convierte a los obreros en robots que reparten movimientos de una manera mecánica (Arbeláez Arrubla, 2011; Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003; Romero Buj, 2008; López Molina, 2008 y Rodríguez et al. 2004).

En ese sentido, esta teoría, mencionan Rodríguez et al. (2004), abogaba por una racionalidad mecánica plasmada en el conocimiento “the best way”, la cual, según Chiavenato (2007), consiste en la búsqueda de aplicar la mejor forma de optimizar la eficacia en la organización mediante la elaboración de reglas y reglamentos que regulen la conducta de los trabajadores convirtiéndolos en engranajes simples de una máquina, en la que se ignora el propósito y el significado de su conducta, su subjetividad, pues sólo se tenía en cuenta la fuerza laboral (Arbeláez Arrubla, 2011). De esta manera, como lo mencionan Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), se hacía notorio la deshumanización de esta teoría dejando lo humano subordinado al poder de la máquina.

Ligado a lo anterior, dice Trechera (2000), está lo que el autor llama la visión pesimista del hombre que presenta Taylor en su teoría, al considerarlo perezoso por naturaleza, indolente y prejuicioso, que espera ser dirigido desde arriba y no quiere pensar por su cuenta, que se preocupa sólo por sus intereses materiales inmediatos y necesita

mecanismos de control y fiscalización rígida para que realice su labor de una manera productiva (Trechera 2000, Chiavenato, 2007 y Rodríguez et al. 2004).

Al mismo tiempo, Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) muestran como, para el Taylorismo, el hombre está fundamentalmente motivado por el miedo al hambre y por la búsqueda de ganancias, por lo que, las personas trabajan sólo para ganar dinero y la única manera de motivarlas es ofreciéndoles recompensas económicas. Por lo tanto, el salario debe asociarse a la productividad y la paga debe basarse en el mérito de la actividad (y no en criterios como la antigüedad), siendo mejores los salarios por piezas de trabajo que los sueldos mensuales, para que el trabajador responda con la máxima eficacia de la que sea físicamente capaz. A esto se debe, concluye Chiavenato (2007), la enorme importancia puesta en los premios de producción y en los incentivos salariales como forma básica de motivación humana.

Por todo lo anterior, la visión del ser humano de Taylor da lugar a lo que se denomina "el hombre racional-económico" (Trechera, 2000, Chiavenato, 2007, Rodríguez et al. 2004, Peiró, 2000 y Arbeláez Arrubla, 2011), es decir, el concepto del hombre motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales, por motivos sobre todo extrínsecos. Pero, menciona Arbeláez Arrubla (2011), que aunque este enfoque dio pie a un utilitarismo dentro de la organización, "cabe rescatar que Taylor

siempre luchó por una adecuada remuneración para los trabajadores, pues para él, éstos debían beneficiarse al igual que la empresa del aumento de la productividad” (p. 22).

6.1.2 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

A diferencia de Taylor, quien se centró en potenciar las habilidades de los operarios para lograr una mayor eficacia organizacional, Henry Fayol (1841-1925), uno de los precursores de la administración como disciplina, desarrolló su teoría de la administración científica centrándose en la figura del administrador como la ficha esencial para el éxito (Arbeláez Arrubla, 2011). Tanto Taylor como Fayol pretendían formular principios claves, científicos y racionales para lograr incrementar la eficacia organizacional, por lo que, lejos de ser opuestos, estos dos autores son complementarios.

Desde la administración científica se estudió la organización de manera racional, fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales, así se desarrolló un diseño formal de las organizaciones, elaborando una serie de principios básicos administrativos referentes a la división del trabajo, la unidad de mando, la centralización, la jerarquización, etc. (Rodríguez et al. 2004). Fayol entonces, plantea el modo adecuado de administrar la organización y propone la importancia del papel del administrador en la misma (Romero Buj, 2008) al exponer el conjunto de cualidades que

debía poseer éste y la necesidad de formar a los mismos, teniendo en cuenta sus aptitudes y cualidades personales.

Sin embargo, al primar la eficacia por encima de cualquier situación o circunstancia, se pasaba por encima del bienestar del trabajador, lo que generaba inconformidades que “no permitían alcanzar el máximo de productividad anhelada y se experimentaban resistencias que prefiguraban la complejidad del conflicto de intereses que suscitan los ámbitos laborales” (Arbeláez Arrubla, 2011, p. 23).

Junto con el taylorismo (teoría de la organización científica), la teoría de la administración científica (fayolismo), constituyen, según Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), modelos idealistas de la organización, debido a que no estudian el comportamiento real, sino maneras ideales típicas de actuación, en relación exclusivamente con los fines y funciones formales de la organización. Frente a los supuestos del "one best way", señala Peiró (2000), los psicólogos insistieron en las diferencias individuales e introdujeron instrumentos para su medición (entre ellos James Cattell, Hugo Munsterberg y Walter Dill Scott¹⁷) criticando las insuficiencias del modelo mecánico de hombre.

¹⁷ Munsterberg (1863- 1916) considerado como uno de los legítimos fundadores de la psicología industrial. Así mismo, Scott (1869-1955) fue el primer psicólogo que ofreció un análisis de los motivos de los trabajadores, insistiendo sobre el valor de los incentivos no económicos (Peiró, 1983, p. 49)

6.1.3 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

Con la concepción predominante del individuo como un ser eminentemente racional, Max Weber (1864-1920) impulsa, desde la sociología, la teoría de la organización burocrática, desde una interpretación racional de las organizaciones al pensarlas como “tipos ideales”, que presupone, según Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) y Rodríguez et al. (2004) que para funcionar adecuadamente, debe establecerse y aplicarse, de manera impersonal, un sistema de control basado en un conjunto de reglas racionales claramente definidas e invulnerables por los intereses personales de los miembros, tomando como apoyo la ley (autoridad legal) y no las características del líder o su estatus heredado, con el fin de regular la estructura y los procesos totales de la organización en función tan sólo del conocimiento técnico y el logro del máximo de eficacia.

En consecuencia, Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) exponen que, desde esta teoría, puede pensarse al trabajador como un ser racional cuyas decisiones y acciones obedecen al cumplimiento de las obligaciones y funciones asignadas. La generalización de estos comportamientos racionales y el estricto seguimiento de las reglas permiten un funcionamiento de la organización como un perfecto engranaje, es decir, una organización burocrática ideal que puede compararse al funcionamiento de una maquinaria.

De este modo, se hace visible la idea de que, esta teoría, al igual que las anteriormente planteadas, poseen aspectos en común que, indistintamente de los rasgos que las hagan sustancialmente diferentes, las ponen en una concepción mecánica del trabajador y de todo el conjunto que es la organización.

6.2 TEORÍAS SOCIOLÓGICAS

Luego del enfoque predominante en el estudio de las organizaciones por parte de las teorías clásicas, cuyo enfoque era eminentemente individual, se da un giro de perspectiva y de esta manera surgen una serie de posturas orientadas al estudio de los procesos grupales dentro de la organización que influyen en el comportamiento y rendimiento de las personas que trabajan en ellas.

Así, Rodríguez et al. (2004) dicen que con las teorías sociológicas surge una nueva concepción del ser humano que se diferencia de la concepción mecánica propuesta por las teorías clásicas por la premisa que pone al grupo como principal determinante de la conducta del trabajador.

Desde este punto de vista, “el trabajador es un ser social que responde más a las fuerzas sociales de los grupos de trabajo que a los incentivos económicos y controles de la

empresa” (Quintanilla, 1992 citado por Rodríguez et al. 2004, p. 51) Además de ello, se traen a colación las actitudes, valores y objetivos que se supone cada trabajador lleva consigo a la organización.

6.2.1 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

A partir de las investigaciones llevadas a cabo entre 1927 y 1932, bajo la dirección del australiano Elton Mayo (1880-1949) en la Western Electric Company, conocidas como los experimentos de Hawthorne, se produce, según Arbeláez Arrubla, (2011), Chiavenato (2007), Rodríguez et al. (2004) Romero Buj (2008) y Trechera (2000), un cambio en la manera de afrontar los problemas en el mundo del trabajo, pues se pone de manifiesto la importancia e incidencia de factores subjetivos e intersubjetivos en la productividad y conducta de los trabajadores, aspectos que no se habían considerado con anterioridad en las teorías clásicas, y que son expresados por Mayo en la conclusión que hace de sus investigaciones:

El comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, (...) la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, (...) las normas de grupo establecen la producción del trabajador individual y (...) el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos de grupo y seguridad (Robbins, 1997, citado por Sisto, 2004, p. A-10).

Es así como Elton Mayo empieza a evidenciar que la conducta individual se ve influida por las interacciones sociales y que el individuo busca en su trabajo satisfacer ante todo sus necesidades sociales (Rodríguez et al. 2004). En palabras de Arbeláez Arrubla,

(2011) y Chiavenato (2007), este nuevo enfoque se basa en la perspectiva del hombre social, es decir, en la concepción del hombre que enuncia que las causas del rendimiento del trabajador no se encuentren en sus capacidades fisiológicas y psicológicas, sino en el grado de satisfacción devenido del trato social que éste reciba. Como lo señalan Rodríguez et, al (2004) se pasa de un modelo psicofisiológico trazado por las teorías clásicas a un modelo socioemocional, haciendo un viraje en la concepción del trabajador, se da una alternativa, como lo dice Pulido Martínez, (2004), para la "deshumanización" que se venía viendo en el trabajo y se cambia la visión puramente reduccionista por una visión de corte social.

Tiempo después de evidenciar estos postulados, se generaron grandes controversias por la posible manipulación de los resultados de los experimentos de Hawthorne, por haber sido publicado sólo aquello que coincidía con los intereses organizacionales y no los aspectos que se oponían a la filosofía empresarial (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003).

Aun así, Elton Mayo siguió siendo de gran relevancia, referencia y vigencia en el pensamiento organizacional, pues apoyados en él, autores como McDougall, Allport y Kurt Lewin, tratando de combatir el excesivo racionalismo y mecanicismo de los ingenieros de

las teorías clásicas, enriquecieran los planteamientos del autor con la psicología social dando fuerza a la Teoría de las Relaciones Humanas iniciada por el mismo Mayo.

Esta teoría considera al trabajador como un ser humano no como un simple instrumento, pues posee afectos y sentimientos, es más eficiente si se desempeñaba bajo unas condiciones sociales favorables que le hagan sentir importante y si la dirección atiende a las necesidades sociales y emocionales que éste tiene, a partir de estrategias de motivación y comunicación adecuadas, se producirá un incremento de los resultados productivos y de la satisfacción del trabajador (Arbeláez Arrubla, 2011, Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003, Romero Buj, 2008, Chiavenato 2007 y Pulido Martínez, 2004).

De esta forma, la teoría de las relaciones humanas hace un corte radical en el pensamiento organizacional, pues cree que la motivación humana se guía por la satisfacción, principalmente, de las necesidades sociales, por ende, las personas trabajan y se esfuerzan con el objetivo de poder convivir con sus semejantes en grupos sociales. El hombre es por lo tanto un ser gregario, por lo que, según Chiavenato (2007), se deben tener en cuenta, además del salario, la satisfacción de las necesidades sociales de los trabajadores, a partir de recompensas no solo materiales, sino sociales y simbólicas como más importantes que las recompensas económicas y aún más determinantes en el

comportamiento organizacional (Chiavenato, 2007; Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003; Peiró, 2000).

Del mismo modo, con esta teoría se plantea una nueva visión de la organización, a partir de aquí las organizaciones no son pensadas como máquinas constituidas por piezas mecánicas, sino, como "sistemas sociales", los cuales, según Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), están compuestos por individuos dotados de sentimientos, motivos, capacidad de relaciones sociales y en continua interacción intra e inter grupal con los demás miembros de la organización, por lo que su desempeño está influido por los procesos psicosociales dados en el ambiente de trabajo.

En conclusión, la teoría de relaciones humanas trajo consigo un cambio importante en el mundo de las organizaciones y al mismo tiempo en el campo de la psicología organizacional, pues dio pie para que se comenzaran a pensar aspectos cruciales en el campo del trabajo y comenzó la revolución, podría así nombrarse, que humanizó al trabajador antes convertido en una simple máquina.

6.2.2 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

Al igual que la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la contingencia (1950-1960-1970) parte de una crítica al enfoque mecanicista propuesto por los autores clásicos e intenta ofrecer una nueva comprensión de la organización y del trabajador partiendo de la idea de que no existe la mejor manera (“the best way”) de administrarlos, pues no hay un único diseño óptimo para todas las situaciones organizacionales. Este diseño dependerá entonces, afirman Rodríguez et al. (2004) de las contingencias ambientales de cada organización.

Lo que se designan como contingencias, no son más que, menciona Trechera (2000), las características del contexto o entorno en el que la organización se desarrolla, es decir, aspectos como los sistemas culturales, políticos y económicos son factores estructurales externos que afectan intensa, continua y recíprocamente a las organizaciones. Pero además, Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) mencionan, a los diversos factores internos como otras contingencias que afectan el funcionamiento de la organización, esto debido a una concepción de ésta como un sistema abierto en la cual se reconoce el constante flujo bidireccional entre el ambiente interno y externo, tanto desde el punto de vista macro como desde el punto de vista micro.

El carácter contingente (dependiente de circunstancias y condiciones diversas) obliga a que los modelos organizacionales sean propuestos desde un diseño más orgánico, que le permita adaptarse a las características ambientales que rodean a la organización, por lo tanto, se presenta esta teoría de la contingencia como una teoría situacional, circunstancial y condicional que, como lo dice Chiavenato (2007), propone una inexistencia en las organizaciones y en su administración de un modelo absoluto o perfecto, ya que todo en ellas es relativo, todo es contingente.

De esta manera, autores como Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, Schein Fiedler, Hersey y Blanchard (Reseñados por Chiavenato, 2007, Rodríguez et al. 2004 y Trechera 2000) desde este enfoque, tenían como principal propósito explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad, no distinta de la que se pretendía en los enfoques clásicos, de mejorar su desempeño y eficacia productiva (Ibarra, 2000 citado por Rodríguez et al. 2004).

Es así como surge otra concepción del trabajador basada en el enfoque del hombre complejo (Rodríguez et al. 2004 y Chiavenato 2007), la cual considera que, las anteriores teorías, a pesar de resultar sumamente importantes en el avance del estudio de las organizaciones, son parciales al momento de explicar el comportamiento de los trabajadores, pues estos deben verse como un sistema individual y complicado, como un

compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones con diferencias individuales no sólo entre pares, sino entre los distintos grupos existentes en la organización. De igual manera, además de su complejidad, el ser humano es un ser situacional (Chiavenato, 2007) influido por diversos factores, por lo que sólo puede ser comprendido cuando se sitúan en su contexto y en las situaciones en las que interactúa continuamente con otras personas.

6.2.3 ENFOQUE SOCIOTÉCNICO O SOCIOTECNOLÓGICO

De manera similar al abordaje de las teorías sociológicas anteriormente mencionadas, el enfoque sociotécnico parte de la premisa de que la organización es un sistema social abierto, por lo cual, mencionan Rodríguez et al. (2004) la intervención organizacional requiere un análisis particular centrado en sus características específicas, lo que implica la inexistencia de una mejor y única manera de gestionar las organizaciones.

Y aunque este punto es compartido con la teoría de la contingencia, el enfoque sociotécnico se distingue de esta última por el hecho de que, en la teoría de la contingencia se estudian los factores internos y externos de la organización, mientras que, el enfoque sociotécnico, tiene por objetivo, menciona Trechera (2000), estudiar únicamente el impacto de los avances tecnológicos en el comportamiento del trabajador. De esta forma, Chiavenato (2007) (Bahamondes, Wilde, Hinrichs, y Schüpbach (2009) y Rodríguez et al.

(2004) plantean que el enfoque sociotécnico considera que toda organización es un sistema integrado por dos subsistemas, uno concerniente a los aspectos tecnológicos (exigencias de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y el otro concerniente al ámbito social de los trabajadores. Los subsistemas interactúan y se influyen dinámica y recíprocamente de manera que la naturaleza de la tarea influye (no determina) en la manera de dirigir a las personas, mientras que las características psicosociales de las personas influyen (no determinan) en la manera en que desempeñan su trabajo.

Por este motivo, es necesario conjugar ambos subsistemas, tanto los aspectos tecnológicos como las características psicológicas y sociales del grupo de trabajo para conseguir aumentar la efectividad del sistema organizacional, la motivación y la satisfacción de sus miembros.

6.2.4 TEORÍA SISTÉMICA

Esta perspectiva, muy de la mano de lo que plantean las teorías anteriormente expuestas, supone que la organización es un sistema abierto en permanente interacción con su entorno, siendo altamente influido por éste, pero teniendo a su vez, una naturaleza propia, producto del conjunto de elementos o subsistemas que en ella coexisten y que se relacionan entre sí y con su entorno (Romero Buj, 2008; Rodríguez et al. 2004 y Sisto, 2004).

Katz y Kahn (1986), reseñados por Romero Buj (2008) y Sisto (2004), son los principales autores de esta teoría de sistemas en el campo organizacional, y han contribuido considerablemente, al igual que las demás teorías sociológicas, a ampliar el enfoque dado dentro del estudio de las organizaciones, pues se pasó de una visión centrada en el individuo a tener en cuenta las relaciones interpersonales de este, del grupo, de la organización y su entorno. De esta forma se empieza a tener en cuenta desde esta perspectiva el estudio del ser humano dentro de la organización como un ser complejo (García Pereanez, 2005).

Así, la organización se analiza desde la mirada integral, pues en ella existen y confluyen componentes como lo psicológico, lo social, lo económico, lo tecnológico, lo técnico y lo cultural, aspectos que interactúan entre sí y que ponen de manifiesto, como lo menciona Romero Buj (2008), el carácter multidisciplinar necesario para el abordaje de la realidad organizacional.

6.3 TEORÍAS HUMANISTAS

Las teorías humanistas proceden de enfoques centrados en el individuo (Trechera, 2000) y se basan en una concepción del hombre que contradice y complementa las proposiciones de los modelos clásicos que tenían una visión mecanicista científica y

racional del trabajador, y de los aportes sociológicos que resaltaban ante todo el aspecto social como de suma influencia para la organización y sus individuos.

Estas teorías buscan recuperar la importancia del trabajador como ser humano, como persona autónoma, que busca a través de su trabajo satisfacer sus necesidades y desarrollar todo su potencial humano (Rodríguez et al. 2004).

6.3.1 TEORÍA DEL HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA

Esta teoría procede de la corriente de la psicología humanista, cuyo principal exponente es Abraham Maslow con su teoría sobre la motivación humana. De esta manera, comentan Sisto (2004) y Rodríguez et al. (2004), el trabajador empezó a ser visto a través de una nueva concepción de la naturaleza humana, la cual tiene en cuenta no sólo las habilidades físicas sino también aspectos como la motivación, autodirección, autocontrol, capacidad creativa y responsabilidad que el trabajador orienta hacia su logro personal y crecimiento psicológico, por ende, las personas usan y desarrollan de forma progresiva sus propias capacidades para su autorrealización.

Esta tendencia de crecimiento personal es denominada por Maslow como una necesidad humana de orden superior para la cual, en el paradigma racional tradicional, no

existían las oportunidades para que el trabajador pudiera satisfacerla por lo tanto, el concepto de organización dicen Rodríguez et al. (2004), es radicalmente diferente a los postulados por las teorías clásicas, por ende se propone un modelo alternativo de organización acorde con esta nueva concepción del ser humano, una organización que esté más dirigida a las necesidades de nivel superior de sus trabajadores con el fin de satisfacerlas.

6.3.2 TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La teoría del procesamiento de la información es incluida dentro de las nombradas teorías humanistas debido a que su énfasis radica en la idea de que el trabajador es un ser que inalcanzablemente recibe y procesa información proveniente del ambiente que le rodea, de esta manera se convierte en un actor que continuamente toma decisiones y soluciona problemas. De la misma forma, las organizaciones son consideradas como “sistemas de individuos que toman decisiones” (Chiavenato, 2007 y Rodríguez et al. 2004) por lo tanto, esta teoría concibe a la organización y a sus integrantes como seres autónomos y responsables, en capacidad de tomar decisiones.

Lo relevante de esta teoría es el hecho de considerar al individuo como un procesador activo de información utilizando la conocida metáfora computacional, concepción que también se amplía a la arquitectura de la organización en su totalidad,

otorgando a la información y a su manejo un papel decisivo en el funcionamiento organizacional y, en especial, en procesos como la toma de decisiones (Alcover de la Hera & Gil Rodríguez, 2003 citando a Cummings y Staw, 1990; Ilgen, Major y Tower, 1994).

Aunque desde este enfoque el ser humano es concebido como un ser racional procesador de información, hay una gran diferencia con la racionalidad planteada en las teorías clásicas; teniendo en cuenta que para Simon (1958), autor referente de esta teoría, este tipo de racionalidad es un estilo de conducta apropiado para el logro de unos determinados fines y se encuentra limitada por constricciones tanto individuales como ambientales, que influyen en el desempeño del trabajador (Rodríguez et al. 2004).

6.3.3 TEORÍAS DE LA INTERACCIÓN Y DEL EQUILIBRIO

Peiró (2000) alude a las teorías de la interacción y del equilibrio como la ampliación de la consideración de los factores motivacionales del trabajador. Es así como este autor propone que desde estas perspectivas el individuo permanece en la organización en “función de la consecución de una serie de expectativas y de necesidades que éste encuentra satisfechas en ella” (p. 185).

Por su parte, la teoría interaccionista, en palabras de Warner (citado por Trechera, 2000) analiza las variables externas a la organización y su incidencia en el mundo del trabajo, pues los cambios en estas variables (la religión, la raza, la familia, etc.) afectan el rendimiento del trabajador en su actividad diaria.

De otro lado, Barnard plantea la teoría del equilibrio y dice, según Trechera (2000), que el sujeto permanece en un determinado grupo en función de la satisfacción personal que obtiene con la consecución de los objetivos del grupo, si dichas satisfacciones superan a los sacrificios realizados, él se mantendrá en la organización, de lo contrario fácilmente desistirá. Por tanto, será necesario conseguir un equilibrio entre los intereses del trabajador con los objetivos de la organización (p. 38).

6.4 TEORÍAS “X” Y “Y” DE MCGREGOR

A partir de lo hasta aquí expuesto puede claramente distinguirse la existencia de dos tipos de discursos en el pensamiento organizacional producto de las diferentes teorías y postulados que se han producido hasta el momento. Cada teoría se enmarca en un determinado paradigma y promueve o enfatiza una determinada concepción de la organización y del trabajador.

Es Douglas McGregor (1906-1964) quien propone el resumen o consolidación de esos dos tipos de pensamiento tan tajantemente diversos según la visión del ser humano de la que se parta. Por lo tanto, plantea dos modelos de dirección y organización del trabajo que “se consideran como los puntos extremos y antagónicos de un continuum de concepciones que poseen varios grados intermediarios” (Chiavenato, 2007): La teoría “X” (autocrática impositiva y autoritaria) y la teoría “Y” (democrática, consultiva y participativa), las cuales, menciona López Mena (2008), pueden denominarse también "teorías de la desconfianza y de la confianza en las personas".

6.4.1 TEORÍA “X”

En la teoría X, también llamada teoría tradicional, McGregor alude a las teorías clásicas sobre la organización que poseían una visión negativa de la naturaleza humana, considerando al trabajador desde un modelo racional económico, con la idea de que debía controlarse el recurso humano únicamente con la intención de aumentar la productividad y con ello obtener la ganancia económica.

Las principales ideas sobre el trabajador que trae consigo la Teoría “X” son las siguientes (Chiavenato, 2007, Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003 y Rodríguez et al. 2004):

1. *Motivación económica:* El trabajador actúa con el fin de generar su propio beneficio preocupándose sólo por sus intereses materiales y necesidades inmediatas. Por lo tanto, el hombre trabaja principalmente para obtener incentivos económicos.

2. *Carácter pasivo:* Por su naturaleza perezosa e indolente, los trabajadores deben ser controlados, motivados y administrados por la organización, de ahí el carácter pasivo de los mismos, la preferencia por no tener ninguna responsabilidad, de no ser propositivos ni activos en su puesto de trabajo, por ende deben ser estimulados mediante incentivos externos.

3. *Estricto control:* Ya que el trabajador es perezoso y prefiere no pensar por su cuenta, evita el trabajo o trabajar lo menos posible, por ende prefiere ser dirigido que autónomo en su trabajo. De ahí la necesidad de controlar, persuadir, sancionar y direccionar fuertemente desde los niveles superiores de la organización las tareas de todo trabajador, dándole instrucciones específicas sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo a fin de que haga bien su trabajo. Además de ello, los objetivos personales se oponen a los objetivos de la organización por lo que es necesario un control más rígido.

4. *Irracionalidad:* Aunque el modelo predominante en este tipo de teorías es el llamado racional o científico –económico, este sólo alude a la manera de pensar los problemas dentro de la organización, ya que desde esta perspectiva, el ser humano es irracional e incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse. Es ingenuo y poco brillante y sus emociones (igual de irracionales que él) deben neutralizarse y controlarse para que no interfieran en su quehacer.

Según McGregor, dice Chiavenato (2007), los planteamientos de la teoría “X” no son cosa del pasado, muchas creencias basadas en las teorías clásicas o tradicionales aún se encuentran vigentes y predominan en muchas organizaciones en la actualidad, éstas conciben a sus trabajadores desde el pensamiento “X”: irracionales, pasivos, faltos de responsabilidad, interesados sólo por el salario.

6.4.2 TEORÍA “Y”

Esta teoría es la considerada moderna o alternativa, pues parte de una visión más positiva del hombre como impulsor de su propio desarrollo; por esto, la organización debe facilitarle a sus trabajadores ese desarrollo personal, dejando de controlar para pasar a coordinar y poner los medios necesarios para que puedan llevarse a cabo los objetivos personales y encaminar sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales que siguen estando alrededor de la productividad (Chiavenato, 2007; Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003 y Trechera, 2000).

En la teoría “Y”, Mc Gregor, señalan García Pereanez (2005) y Chiavenato (2007), propone la democratización de la organización planteando un enfoque participativo de sus miembros, basada en una administración por objetivos en lugar de una administración por controles donde se creen oportunidades y se impulse el crecimiento personal del trabajador.

Las ideas principales expuestas por Chiavenato (2007) sobre esta teoría son:

1. *El trabajo como fuente de satisfacción:* Bajo ciertas condiciones, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción para quien lo desempeña. Esto reside en el hecho de que trabajar es algo natural para el ser humano, por ende al hombre promedio no le disgusta de manera innata el desempeñar esta actividad. Por el contrario, en un ambiente laboral óptimo puede realizar sus tareas de manera voluntaria y entusiasta.

2. *Actividad y no pasividad:* Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a los objetivos organizacionales, tampoco es una característica de ellas la evasión de la responsabilidad, pues bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. Estas características por lo general, son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.

3. *Autocontrol:* Toda persona es capaz de asumir responsabilidades, de motivarse a sí misma y de orientar su comportamiento hacia un objetivo trazado, por ende el control externo y estricto que amenaza con sanciones no es la mejor manera de conseguir que el trabajador coopere con el logro de los objetivos organizacionales, por el contrario, se deben generar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas su capacidad de conducirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados.

4. *Incentivos más allá de lo económico:* Las recompensas más significativas desde esta teoría son aquellas que atienden a la satisfacción de las necesidades de autorrealización del trabajador, los incentivos que buscan premiar, no económicamente, el esfuerzo del trabajador por lograr los objetivos organizacionales.

5. *Ingenio y creatividad:* El ser humano tiene un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de problemas organizacionales, y además de ello cuenta con una alta capacidad de emplear estas cualidades, el problema reside en que la misma organización restringe las potencialidades intelectuales del hombre utilizándolas sólo parcialmente.

7 DEFINICIÓN DE TRABAJADOR

El apartado que aquí comienza, desglosado a partir de la categoría *definición de trabajador*, pretende, de la manera más concisa y clara, exponer los postulados concretos que dan cuenta de las diferentes concepciones existentes a cerca del ser humano en un contexto organizacional como el principal objeto de estudio de la psicología organizacional.

Todas las concepciones alrededor del trabajador que se expondrán a continuación, han estado influenciadas, señalan Arbeláez Arrubla (2011) y Alcover de la Hera et al. (2004), por las características del contexto del período histórico en el que surgieron y la utilización del lenguaje adoptado por la disciplina de la que derivan. Por ende, en los dos capítulos anteriores (*cambio histórico y multidisciplinariedad, autores y teorías*) se puede explicar y justificar el surgimiento de cada una de las concepciones del ser humano dentro de la organización a partir del impacto que tienen estas dos variables en su consolidación.

Además de ello, los diversos conceptos acerca de la naturaleza del trabajador han privilegiado ciertos aspectos y delimitado otros, uno de los cuales es la motivación, la cual es definida por Tejada Zabaleta (2010) como aquello en relación con las necesidades humanas, las preferencias, los objetivos y las metas, su satisfacción y logro mediante la

valoración de las consecuencias y la direccionalidad del comportamiento según los sistemas de elección para la acción.

Este aspecto motivacional, añade *la motivación* como subcategoría directa de la categoría *definición de trabajador*, implicando que, cada una de las diferentes visiones alrededor de éste trae consigo una creencia diversa acerca del por qué una persona trabaja, es decir, cuál es su fuente de motivación para desempeñar sus tareas diarias.

Según la concepción que se tenga de la naturaleza humana dentro de la organización, se tenderá a creer más en una motivación intrínseca o extrínseca, siendo la primera, dice Aamodt (2010), cuando las personas se desempeñan de forma adecuada en su puesto de trabajo ya sea porque disfrutan llevar a cabo las tareas en sí mismas o porque disfrutan el reto de completar con éxito la tarea. Mientras que, el segundo tipo de motivación, reside en el hecho de que no se disfrutan las tareas en particular pero hay un buen desempeño en estas, con el fin de recibir algún tipo de recompensa o evitar consecuencias negativas.

A continuación entonces, se plantean las concepciones del hombre dentro de la organización que hicieron más eco en la bibliografía consultada y que, por lo tanto, aparecen como las más relevantes para exponer en esta investigación.

7.1 HOMBRE RACIONAL- ECONÓMICO

Esta concepción considera al individuo como un ser eminentemente irracional en cuanto a sus decisiones y acciones por lo que debe obedecer al cumplimiento de las obligaciones y funciones asignadas. Así la racionalización que le brinda el estricto seguimiento de las reglas, busca que la organización funcione como un perfecto engranaje similar a una máquina (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003).

De esta manera, el "hombre racional-económico" es una visión pesimista del ser humano (Trechera, 2000), ya que lo concibe como un ente mecánico, indolente, perezoso y holgazán que debe ser sometido a la racionalidad científica (la norma impuesta) y al control estricto para que realice su trabajo de manera productiva y eficaz.

Bajo este panorama, siguiendo a García Pereanez (2005), se está ante un ente irracional y pasivo, del cual, menciona Arbeláez Arrubla (2011), se suprime su compleja subjetividad omitiéndola como elemento relevante dentro del análisis organizacional, pues sólo es importante su fuerza de trabajo, la mano de obra que pueda aportar. De esta manera, se percibe el utilitarismo que trae consigo esta concepción a partir de una visión del hombre como instrumento (Pulido Martínez, 2004), como mero recurso de producción indistinto de otros recursos como las máquinas, el equipo o el capital. El trabajador, por ende, es concebido desde una lógica mercantil, convirtiéndolo en un "algo" (Andrade Jaramillo,

2013), en un significado de producción (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003) deshumanizado, considerado un apéndice de la máquina.

Motivación del trabajador

Teniendo en cuenta que, desde esta perspectiva al hombre no le gusta trabajar, y es perezoso e indolente por naturaleza, la motivación que lo lleva a realizar una tarea dentro de la organización obedece sólo a recompensas monetarias (Peiró, 2000, Rodríguez et al. 2004, Sisto, 2004). Es decir, según este enfoque el trabajador está motivado exclusivamente por incentivos salariales, económicos o materiales, por motivos sobre todo extrínsecos (Chiavenato, 2007 y Rodríguez et al. 2004).

De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan sólo para satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), lo que explica la gran importancia otorgada a los premios e incentivos de tipo económico como forma básica de motivación humana.

7.2 HOMBRE SOCIAL

A partir de esta perspectiva se afirmó, como lo plantea Sigán (1963, citado por Trechera, 2000), que “el trabajador es un hombre y el conjunto de los trabajadores una colectividad, y que un hombre y una colectividad no funcionan como una máquina” (p. 34).

De ahí el hincapié que se hace en la visión del trabajador como un ser humano en tanto ser social inmerso en un contexto comunitario, influenciado por las interacciones interpersonales que día a día establece en la organización (Rodríguez et al. 2004).

Esta concepción del trabajador colocó el factor humano como el eje central, dándole importancia a los componentes psicoafectivos individuales (afectos y sentimientos) y al establecimiento de lazos sociales dentro del grupo organizacional (Arbeláez Arrubla, 2011). De esta manera se vislumbra un individuo que interactúa con otros, con unas características psicosociales dignas de atención pues determinan su conducta dentro de la organización (Sisto, 2004).

Motivación del trabajador

Según esta concepción, existen otro tipo de motivos no económicos importantes para el trabajador, especialmente, los motivos de tipo social (Peiró, 2000). Esto debido a que el ser humano busca, a través de su trabajo satisfacer ante todo sus necesidades sociales (Rodríguez et al. 2004 y Arbeláez Arrubla, 2011).

El “hombre social” es considerado un ser gregario, menciona Chiavenato (2007), y por ende está motivado por recompensas sociales y simbólicas, por el poder convivir con sus semejantes en grupos para satisfacer principalmente sus necesidades sociales y de estima. De ahí parte el supuesto de la importancia de las recompensas sociales como forma

básica de motivación humana por encima de los incentivos materiales y económicos que pueda ofrecer la organización.

7.3 HOMBRE PROCESADOR DE INFORMACIÓN

Desde este enfoque se considera al individuo no sólo como una entidad fisiológica que sigue instrucciones, descripciones de puestos y de tareas, sino también como procesador activo de información, que guía su acción de acuerdo a un conocimiento ubicado mentalmente, utilizando la conocida metáfora computacional (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003 y Sisto, 2004).

De ahí que la conducta del trabajador sea considerada de carácter intencional pues éste coordina conscientemente actividades para la obtención de ciertos fines, haciendo elecciones entre diversas alternativas de acción y, en resumen, como lo dice Peiró (2000) el trabajador no es un mero mecanismo automático o un haz de instintos o impulsos, sino que, por el contrario, es un ser que inalcanzablemente procesa información del ambiente que le rodea, al procesarla y analizarla, toma decisiones en relación a sus actos cotidianos y habituales (Chiavenato, 2007).

7.4 HOMBRE QUE SE AUTORREALIZA

Desde esta perspectiva, se presenta a un individuo autodisciplinado, orientado hacia el logro personal y el crecimiento psicológico (Arbeláez Arrubla, 2011 y Rodríguez et al. 2004). Se hace un reconocimiento de la subjetividad y de la autonomía del trabajador, el cual más que obedecer, puede escuchar y elegir para construir la sostenibilidad de la organización al encontrar en ella sus más altas necesidades satisfechas.

Se puede describir al trabajador desde esta perspectiva como un ser humano que reconoce y utiliza el pleno potencial de sus capacidades y habilidades, responsable y productivo que le da sentido a su vida a través de su trabajo (Enciso Forero y Perilla Toro, 2004), pues en éste puede encontrar el camino para lograr sus metas y conseguir la misión trascendente que se ha trazado. Por lo tanto, el hombre es proactivo, pues orienta su conducta hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones (Chiavenato, 2007).

Motivación del trabajador

A partir de esta concepción, mencionan Rodríguez et al. (2004), se reconoce la necesidad que tienen todas las personas de usar y de desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades, lo que puede traducirse en que, cada trabajador busca la satisfacción progresiva de sus necesidades de autorrealización, es decir, de potencializar sus

capacidades humanas en una escala ascendente (Arbeláez Arrubla, 2011). De ahí que el individuo permanezca en la organización, dice Peiró (2000), en función de la consecución de las expectativas y necesidades que éste encuentra satisfechas en ella.

7.5 HOMBRE COMPLEJO

Según esta visión, las anteriores concepciones son, aunque importantes, parciales a la hora de explicar el comportamiento del trabajador, debido a que existen diferencias individuales y distintos grupos al interior de la organización (Rodríguez et al. 2004) que influyen en los procesos organizacionales y que no han sido tenidos en cuenta.

Esto debido a que la persona, menciona Peiró (2000), se introduce en la organización en una unidad global aunque se le llegue a exigir que prescinda de ciertos aspectos de su realidad personal para realizar su trabajo, hecho que poco ocurre, ya que el hombre no es un ser simplista que se desempeña en un solo campo, sino que es un ser complejo, que llega a su puesto de trabajo no sólo con formación y habilidades técnico profesionales, sino también con una personalidad formada a lo largo de sus relaciones tempranas; influido por una serie de variables psicológicas (percepción, motivación, habilidades, personalidad, etc.) y sociales (familiares, políticas, raciales, religiosas, etc.) que constantemente afectan su equilibrio psíquico (Arbeláez Arrubla, 2011 Sisto, 2004 y Peiró, 2000).

Para comprender a este hombre complejo, a ese mundo aparte tan distinto de los demás, es importante, considera Chiavenato (2007), situarse en su contexto y en las situaciones en las que interactúa continuamente con los otros, los factores que influyen en su actuar, sus conocimientos, percepciones, valores y motivaciones. Es decir, se necesita una visión holística del ser humano como lo dice Gómez (2007), que desde una perspectiva biopsicosocial tenga en cuenta que el ser humano en la organización es un complejo conglomerado de aspectos de los cuales no puede desligarse, tales como creencias, valores, actitudes, cultura, nivel socioeconómico, factores políticos, personalidad, conocimientos, etc.

Así, la subjetividad del trabajador se convierte en eje fundamental y fuente de ventaja competitiva, ya no lo es su fuerza física sino su iniciativa, creatividad, poder de decisión y conocimiento, pues las actitudes y valores que un trabajador aporta a la organización son difícilmente imitados por la competencia e insustituibles para la propia empresa (García Álvarez y Carvajal Marín, 2007 y Rodríguez et al. 2004). El talento, la potencialidad y la competencia que el trabajador lleva consigo a su puesto de trabajo son la base para lograr el incremento de la productividad organizacional.

Motivación del trabajador

La motivación del trabajador está dada teniendo en cuenta su complejidad, pues de esta manera, dice Sisto (2004), es poseedor de necesidades y motivaciones intrínsecas a la constitución humana que busca satisfacer en el trabajo.

7.6 RECURSO HUMANO VS TALENTO HUMANO

Además de las concepciones anteriormente planteadas, que dan cuenta de las existentes visiones acerca del trabajador en el pensamiento organizacional, se pretende exponer la diferencia entre dos términos que suelen usarse para referirse al personal dentro de la organización y que, a pesar de ser utilizados indistintamente, provienen de perspectivas diferentes causando confusión en la manera acorde de nombrar al personal según la filosofía organizacional.

En muchas ocasiones, en las organizaciones se nombra el área encargada del personal como “administración de recursos humanos” o “gestión del talento humano” sin que este término coincida con la filosofía empresarial o con el modo de dirigir y concebir al trabajador dentro de la empresa.

Recurso Humano

Este término, indican Alcover de la Hera et al. (2004), refleja, al menos en su significado inmediato, la orientación economicista que se adoptó en algún momento en el mundo del trabajo, debido a que, como Chiavenato (2007) lo expresa, la palabra “recurso” alude a algo material, inerte y pasivo que ayuda a los procesos organizacionales como lo hacen las materias primas, el dinero, las máquinas y equipos, etc. Por ende, como todo recursos organizacional, el recurso humano necesita ser administrado pasivamente, de ahí la famosa expresión “administración de recursos humanos”.

El “recurso humano” en estos términos, fácilmente podría equipararse a lo que se conoce como mano de obra, entendida como la simple aplicación de energía física al trabajo, de manera rutinaria, repetitiva y mecánica.

Pero, aunque las organizaciones necesitan a las personas para sus operaciones de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos, por lo que se les denomina recursos humanos, no siempre que se usa esta palabra se hace referencia al trabajador como simple mano de obra. Debido a que, expresa Chiavenato (2007), depende de la manera en la que se entiende su actividad dentro de la organización que se le da el significado a esta denominación.

Por lo tanto, según el mismo autor, la expresión "recursos humanos" también puede referirse a las personas que forman parte de la organización y que desempeñan en ella determinadas funciones, que tienen habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación, etc.

Talento Humano

Cuando el trabajo comenzó a ser menos repetitivo y físico para ser cada vez más creativo y mental, el recurso fundamental dejó de ser el capital financiero para dar paso al conocimiento y las habilidades de las personas como base primordial de la organización. Por ende, con la palabra "talento" el trabajador es entendido como un ser inteligente y proactivo, dotado con competencias físicas y mentales que deben desarrollarse (Chiavenato, 2007).

De esta manera, no se trata de tener trabajadores que realicen determinadas tareas en la organización, sino como lo dice el mismo autor, de desarrollar los talentos que estos tienen para aplicarlos adecuadamente en su lugar de trabajo a fin de obtener ganancias derivadas del ingenio, la creatividad, el conocimiento, la habilidad y las competencias que cada uno posee.

Ese “talento humano” por tanto, dice Gómez (2007) debe ser cuidado y desarrollado tanto como sea posible, de aquí la expresión “gestión del talento humano” que presume al trabajador, no como un coste que se consume y utiliza, sino como un ser dotado de talentos a desarrollar en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada Zabaleta, 2003), que impulsa la creatividad organizacional de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.

8 CONCEPTO DE TRABAJO

En el presente apartado se pretende hacer una aproximación a un elemento indispensable a la hora de pensar al hombre trabajador: el *concepto de trabajo*. Esta actividad posee distintas dimensiones y abordajes desde diversos enfoques disciplinares, y además ha sido visto de maneras disímiles a través de la historia en los diferentes contextos sociales y políticos que constituyen cada vez, una realidad distinta en torno al mismo concepto. De este modo, cada realidad creada acerca de lo que es el trabajo influirá en gran medida para comprender la naturaleza de quien desempeña esta actividad.

Por ende, para entender el significado que actualmente se le otorga al trabajo, dicen Rodríguez et al. (2004), es necesario ubicar el concepto en unas determinadas coordenadas históricas, ideológicas, sociales y culturales, que muestren los importantes cambios producidos alrededor de la concepción y forma de entender el trabajo.

8.1 CAMBIO DEL CONCEPTO A LO LARGO DE LA HISTORIA

A través de la historia el concepto de trabajo ha tenido varios significados debido a las influencias de las condiciones sociales, políticas, culturales, económicas y tecnológicas de cada época. Por ende, resaltan Alcover de la Hera et al. (2004), el trabajo es una construcción social, o lo que es lo mismo, es el resultado de la interacción, de los intercambios simbólicos, de la interpretación y de los acuerdos establecidos entre grupos humanos a partir de sus creencias y valores compartidos que propician las condiciones y los contenidos de su propia realidad.

En primera instancia, es importante señalar que el trabajo, como lo dice Arbeláez Arrubla (2011), es un acontecimiento natural que ha acompañado el proceso de evolución de la especie humana estableciéndose como un signo inherente de su identidad, es decir, que desde sus inicios, el hombre ha realizado intentos constantes de apropiación, dominación y transformación de la naturaleza que han constituido el surgimiento de la condición humana como tal, y a su vez, mediante la acción comunitaria articulada para alcanzar estos fines, ha surgido la condición de vida en comunidad que prefiguran al ser humano como un ser eminentemente social.

El trabajo por tanto, continua Arbeláez Arrubla (2011), se consolida como una de las fuerzas fundamentales que impulsaron el proceso de establecimiento de las sociedades.

Del mismo modo, afirma Luria (1975 citado por Rodríguez et al. 2004), el trabajo primitivo del hombre (creación de herramientas) puede considerarse el principal indicador de la aparición de una historia cultural humana, siendo el referente organizador de la sociedad, de la cultura y de los procesos psíquicos superiores.

A partir de ello, afirman Rodríguez et al. (2004), se hace comprensible la estrecha relación entre el hombre y el trabajo, y se entiende, porqué aun actualmente, se considera al trabajo como uno de los pilares básicos sobre el que se edifica la vida personal y social del ser humano. Entonces, sin importar los diversos matices y versiones que presente el trabajo, se mantienen de fondo las constantes de referencia social que lo hacen fundamental en la vida de las personas (Rentería Pérez, 2008).

En las culturas primitivas el trabajo era considerado una actividad natural ligada a la supervivencia material cotidiana: para la Grecia clásica era lo que diferenciaba al esclavo, al artesano y al ciudadano; para el Islam se considera una obligación, mientras que para el budismo supone un medio para desarrollar el carácter, por su parte, en la tradición judeocristiana, se presenta una ambivalencia ante esta actividad, ya que por un lado es consecuencia del pecado y por el otro, es el medio en sí mismo para obtener fines y subsistir (Luque et al. 2000 citado por Rentería Pérez, 2008).

Esa ambivalencia que traía consigo la posición religiosa con respecto al trabajo, pudo ser la causa de que en las sociedades preindustriales se tuviera una concepción infravalorada del trabajo, que sólo estuviese encaminada a satisfacer las necesidades humanas básicas y, por tanto, sustentada en una motivación extrínseca (Rodríguez et al. 2004). Por tanto, esta práctica indigna impuesta a modo de castigo, era vista como un mal necesario que sólo debía ser realizada por la clase trabajadora, ya que la nobleza, la virtud y la santidad se asociaban a la ociosidad, por ello las clases altas de la sociedad tenían el privilegio divino de no trabajar para dedicar su tiempo al cultivo intelectual y espiritual (Arbeláez Arrubla, 2011 y Rodríguez et al. 2004).

Con la reforma protestante, asevera Arbeláez Arrubla (2011), se da un giro importante en el significado otorgado al trabajo, pues se empieza a considerar dicha actividad, no como un castigo sino como un servicio divino. Por ende, el esfuerzo y la disciplina del trabajador fueron exaltados a modo de crear, desarrollar y propagar una ideología que impulsó la eficiencia económica que requerían los países en vía de industrialización. Es así como a partir de la época industrial, según Rodríguez et al. (2004), además de brindar un sustento económico, el trabajo implicaba para la persona tener un lugar en la sociedad, un reconocimiento, una identidad.

En conclusión, se puede afirmar que, en todas las formas históricas del concepto “trabajo”, éste se entiende como la inversión consciente y deliberada (retribuida o no) de una determinada cantidad de esfuerzo y durante cierto tiempo; dirigida hacia la producción de bienes, elaboración de productos o prestación de servicios con los que se persigue satisfacer algún tipo de necesidad humana, sea esta individual o social (Alcover de la Hera et al. 2004).

Lo anterior, invita a considerar que, aunque el concepto haya variado a lo largo de la historia y según los diversos contextos culturales, el trabajo siempre ha tenido unas características universales que le hacen ser reconocido como tal a pesar de los diferentes matices y variaciones de significado que se le hayan podido asignar.

8.2 EL TRABAJO EN LA ACTUALIDAD

Actualmente el ser humano utiliza más del 60% del tiempo de vigilia en función del trabajo, por lo que, se considera esta actividad como principal en la adultez, en expectativa la etapa más prolongada de la vida del hombre. Por ende, actualmente, menciona Rentería Pérez (2008), el trabajo es entendido como un fenómeno social que tiene implicaciones económicas, socio-políticas y psicosociales.

Es así como, en primer lugar, el trabajo es concebido como motor del progreso material, es decir, como un instrumento para obtener beneficios económicos (Rentería Pérez, 2008 y Alcover de la Hera et al. 2004), pero que además posee valor intrínseco al brindarle al ser humano crecimiento personal y prestigio social.

Este último aspecto, como otra implicación inherente a la concepción actual del trabajo, es tratado por García Álvarez y Carvajal Marín(2007), Rentería Pérez (2008), Sisto (2004) y Rodríguez et al. (2004) quienes presentan la importancia del trabajo como actividad constitutiva del ser humano y por ende, ratifican el importante papel que esta actividad juega como movilizador social, que le permite, a quien lo desempeña, movilidad en las diversas esferas de status, es decir, el trabajo es el mecanismo por excelencia a través del cual las personas pueden obtener una identidad o rango social, es un importante medio para integrarse en la sociedad. Por todo ello, esta actividad estructura, en gran medida, la esfera social de las personas, proporcionándoles un estatus, una identidad social, sentido de pertenencia, de participación, etc.

Por otro lado, Peiró (2004 citado por Gómez, 2007) anota que actualmente el trabajo ha pasado de ser una actividad meramente física a ser una actividad mental, por lo que, es el intelecto del trabajador y sus habilidades particulares los que le dan valor al trabajo actual, centrado en el servicio y la innovación. Por ende, se vislumbra otro aspecto

implícito en la nueva concepción del trabajo, además de ser un medio a través del cual la sociedad progresa, éste también es el medio a través del cual el ser humano se constituye como tal, al ser un potencial satisfactor de las necesidades humanas, especialmente de aquellas de autorrealización (Sisto, 2004). Así, el trabajo garantiza a los seres humanos, como lo dice Arbeláez Arrubla (2011), un espacio de ocupación y de potenciación de sus capacidades, por lo que en el contexto histórico actual se incorpora la iniciativa y creatividad del trabajador, haciendo de éste, dice Rose (1999 citado por García Álvarez y Carvajal Marín, 2007) una fuente de realización y significado en sí mismo.

En el mismo sentido, Erich Fromm citado por Sisto (2004), plantea que el trabajo no es sólo una necesidad inevitable para la supervivencia del hombre, sino que también se convierte en una actividad transformadora, el hombre es creado como ser social e independiente, pues al moldear y cambiar la naturaleza exterior a él, el hombre se moldea y cambia a sí mismo, desarrolla sus capacidades de cooperación y de razón, aumenta su destreza y poder creador; enfatizando así el papel del trabajo en el desarrollo creativo del ser humano.

8.3 DEFINICIÓN DE TRABAJO

El trabajo en la actualidad se considera de forma mucho más amplia que una mera actividad asalariada con valor en el mercado, pues según Rodríguez et al. (2004), Alcover

de la Hera et al. (2004) y Rentería Pérez (2008) citando a Peiró (1989), éste se considera el conjunto de actividades humanas, consientes e intencionales, retribuidas o no (con o sin cláusulas contractuales) en las que se ejerce una determinada cantidad de esfuerzo (individual o colectivo) de carácter productivo y creativo mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles que permiten obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios, con los que se pretenden satisfacer algún tipo de necesidad humana.

Dicha actividad se da en contextos específicos, y para ejercerla, la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos por los que obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. Además, es en la mayoría de los casos, la manera principal de subsistencia y calidad de vida, y al mismo tiempo un medio para construir la identidad social de quien lo desempeña.

8.4 “EMPLEO” Y “LABOR”

Es importante hacer una distinción entre el término “trabajo”, anteriormente definido, con los conceptos “empleo” y “labor”, ya que, en muchas ocasiones, estas tres palabras son usadas como sinónimos idénticos sin advertir que tienen diferencias que los hacen disímiles en varios aspectos.

En primer lugar, la palabra “*empleo*”, mencionan Rodríguez et al. (2004) y Alcover de la Hera et al. (2004), designa sólo una modalidad concreta de trabajo, que surge con el capitalismo industrial. Ésta se caracteriza por una relación contractual de carácter voluntario entre dos partes: la empleada, que vende su tiempo, esfuerzo, habilidades y conocimientos, y la empleadora, que los compra, generalmente mediante dinero u otros beneficios o compensaciones.

Por su parte, plantean Rodríguez et al. (2004), el término “*labor*” hace referencia a las actividades que un ser humano realiza ligadas a sus necesidades vitales más inmediatas. Es decir, una persona ejerce una labor cuando esta se encamina sólo a satisfacer los aspectos más básicos de su necesidad, por lo que, en el desarrollo de esta actividad no encontrará satisfacciones de carácter elevado como las vinculadas a la esfera social o a la autorrealización de su propio potencial como ser humano.

De esta manera, se distinguen los conceptos de “*empleo*” y “*labor*” como dos nominaciones de actividades que se engloban dentro de lo que conocemos como trabajo pero que no abarcan todo lo que esta última actividad comprende.

9 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El presente capítulo propone una concisa pero clara exposición acerca de otro elemento, además del concepto de trabajo, fundamental e imprescindible cuando se pretende hablar de la concepción del trabajador: El universo dónde éste se desenvuelve, el contexto donde desempeña su actividad y el marco en el que se suscribe, la organización.

Por lo tanto, según como ésta se entienda, habrá incidencias en la concepción que se asume acerca de las personas que se encuentran trabajando en ella, de ahí la importancia de incluir la definición de ésta dentro de la presente investigación.

9.1 LA ORGANIZACIÓN SEGÚN LAS TEORÍAS CLÁSICAS

En primer lugar es importante señalar que conforme el mundo del trabajo se ha transformado también han cambiado los conceptos a su alrededor, así, como se ha visto en capítulos anteriores, el concepto de trabajo y trabajador han variado a lo largo de la historia acorde a los cambios que se han introducido desde las diferentes disciplinas, épocas y contextos culturales al pensamiento organizacional.

El concepto de organización no ha estado exento de estas fluctuaciones de significado, éste también ha cambiado con la evolución histórica y las diversas formas de concebirla se han adecuando al contexto de cada época en la han surgido. Es por ello que, en un primer momento, cuando se plantean las teorías clásicas de la organización, ésta es

concebida desde una visión mecanicista, es decir, es entendida como una máquina cuyo funcionamiento óptimo depende de que cada una de sus piezas cumplan adecuadamente su cometido estando bajo la supervisión y estricto control de alguien que, por medio de la aplicación impersonal de un conjunto de reglas claramente definidas e invulnerables, permita un funcionamiento de la organización como un perfecto engranaje (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003).

Es característico de esta concepción de organización, mencionan Bahamondes, Wilde, Hinrichs, y Schüpbach (2009) y Sisto (2004) su estructura jerárquica de autoridad y una división del trabajo impuesta por un sistema de reglas estrictas, administradas y salvaguardadas por personal específico, que garanticen obtener los resultados esperados. Así mismo, la organización es pensada como un sistema cerrado, debido a que sus fronteras están selladas o limitadas, pues no parece incluir todas las partes que conforman la sociedad.

9.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL ABIERTO

Ante las teorías clásicas que aportaban una concepción mecanicista de la organización, surgen nuevos enfoques que intentan superar esta visión de estructuras mecánicas, reconsiderándola y empezando a considerar a las organizaciones como sistemas sociales conformados por individuos y grupos que interaccionan entre sí y cuyo desempeño

está mediatizado de alguna forma por los fenómenos psicosociales que en esa misma interacción se producen (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003).

Se empieza a generar un auge de la visión social de las organizaciones, concibiéndolas como colectividades sociales que no sólo comparten una serie de significados, sino que también los producen (Pulido Martínez, 2004). Por ello, se empieza a concebir a las organizaciones, ya no como entidades estables y mecánicas, sino como un conjunto de continuas interacciones entre sus elementos y el entorno, basadas en articulaciones nunca cerradas y acabadas, sino siempre en proceso y en constante flujo, que le permiten obtener a la organización los elementos necesarios para su funcionamiento y así poder entregarle a su entorno los diversos productos de su funcionar (Sisto, 2004).

Por lo tanto, las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos que interactúa con las diversas variables que en ella convergen (Trechera, 2000) las cuales influyen desde adentro (estructuras físicas, comportamiento humano, etc.) como desde afuera (entorno social, instituciones, etc.) y por lo tanto deben ser tenidas en cuenta a la hora de pensar los procesos organizacionales.

La concepción de la organización como un sistema abierto indica que, tanto ésta como los grupos y las personas que en ella se encuentran, están en interacción continua

entre sí y con su ambiente. Esta noción de sistema abierto, menciona Chiavenato (2007), tiene su origen en la biología, en el estudio de la dependencia y adaptación de los seres vivos al ambiente, según la cual el organismo se desarrolla y crece mediante su nutrición a través de continuas interacciones con su medio circundante.

Aunque, etimológicamente la palabra organización tiene su origen en el vocablo griego “organón” que significa “instrumento”, parece que es más ilustrativo su derivación de la palabra “organismo” para clarificar este concepto, puesto que, como se mencionó, se hacen varias alusiones desde las ciencias biológicas para, a manera de metáfora, comprender como funciona la organización.

Es así como, la analogía biológica es también mencionada por Parsons (1984, citado por Sisto, 2004), quien entiende a las organizaciones como sistemas biológicos vivos que buscan sobrevivir satisfaciendo sus necesidades. Por lo que, las partes de la organización son pensadas como subsistemas que deben regular su acción orientadas hacia la satisfacción de las necesidades organizacionales para que ésta pueda adaptarse a su medio, entendiendo esta última acción como el logro de las metas. Además, March y Simon (1958, citados por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003) señalan a la organización concreta como una unidad sociológica comparable en su significado al organismo individual en biología.

Pero, la analogía con la biología que concibe a las organizaciones como organismos vivos, con preocupaciones permanentes por sobrevivir, crecer y desarrollarse; no ha sido la única utilizada con el fin de entender el funcionamiento de la organización. Castañeda Zapata (2004) menciona que la literatura organizacional está llena de analogías similares, como por ejemplo la sociológica, que visualiza a las organizaciones como sociedades en miniatura, las cuales vivencian fenómenos sociales como por ejemplo inequidad, conflicto, y cultura dominante. También está la analogía psicológica que le asigna a las organizaciones propiedades comportamentales y cognoscitivas, como por ejemplo el aprendizaje.

Haciendo énfasis en la característica de sistema abierto, autores como Douglas McGregor (1957, citado por Chiavenato, 2007) presenta la organización de la siguiente manera:

Sistema abierto que realiza transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Algunas entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero, otras en forma de fuerzas políticas y económicas provenientes del sistema mayor. Las salidas se presentan en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros. De manera similar, en los subsistemas de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y flexible, en el sentido de que su naturaleza cambia como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve (p. 14).

9.3 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Según la Real Academia de la lengua Española (s.f., p. 1631), señala Arbeláez Arrubla (2011), el término organización significa: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (p. 91). Por ende, debe tenerse claro que no toda agrupación de personas es una organización, pues sólo se habla de ésta cuando hay unos propósitos y fines de base, así como regulaciones normativas que median las relaciones y los recursos para conseguirlos (Arbeláez Arrubla, 2011).

Esta definición es reiterativa en el pensamiento organizacional, pues se encuentran con frecuencia definiciones afines a ésta, materializando así la conceptualización teórica que se tiene de organización en el siglo XX como una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua, con unas normas y un sistema de coordinación que les permite alcanzar una meta o conjunto de metas comunes (Robbins, 1997 citado por Sisto, 2004 y Múnera 2007 citado por Arbeláez Arrubla, 2011).

Es así como se pueden deducir cuatro elementos fundamentales a la hora de definir el concepto de organización:

1. Es un Sistema social (Parsons, 1956 citado por Sisto, 2004) una coordinación de partes (Sisto, 2004), un sistema social estructurado compuesto por

individuos (Greenberg y Baron, 1993 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas (Barnard, 1938 [1959] citado por Sisto, 2004), una entidad social (Daft y Steers, 1986 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), una colectividad (Hall, 1996 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), un sistema abierto (Katz y Kahn, 1978 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), un conjunto de personas que actúan unidas (March y Simon, 1958 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), un grupo social (Pfeffer, 1997 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), una asociación de individuos (Veen y Korver, 1997 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003)

2. Coordinado y dirigido por un conjunto de normas (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), con un orden normativo, niveles de autoridad y coordinación (Hall, 1996 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (Schein, 1965 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), de reglas formalizadas y una estructura jerárquica (Veen y Korver, 1997 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003)

3. Orientado al logro de metas relativamente específicas (Parsons, 1956 citado por Sisto, 2004) orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003) orientada al logro de metas (Daft y Steers, 1986 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), para alcanzar

determinados objetivos compartidos (Greenberg y Baron, 1993 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), con un conjunto de metas (Hall, 1996 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003) que buscan algún producto o resultado común (Katz y Kahn, 1978 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003) con la meta de la supervivencia y autoperpetuación (Pfeffer, 1997 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito (Schein, 1965 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003) que intentan alcanzar metas (Veen y Korver, 1997 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003)

4. Presenta continuidad en el tiempo (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), existe de manera continua en un ambiente (Hall, 1996 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y en el tiempo. Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización. (Katz y Kahn, 1978 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003), con una determinada permanencia temporal (Veen y Korver, 1997 citado por Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003)

Es así como, al destacar estos cuatro elementos presentados, se considera la definición de Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) como una de las más indicadas para definir las organizaciones:

Sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo (p. 38).

9.4 LA ORGANIZACIÓN Y EL SER HUMANO

Hay que tener presente que cuando se habla de la organización como un sistema abierto, señalan Katz y Kanh (1986 citados por Romero Buj, 2008) ésta no sólo se ve influida por la sociedad sino por el conjunto de individuos que la integran, que a su vez, poseen su propio comportamiento. Es por ello que Arbeláez Arrubla (2011) invita a pensar que una organización compuesta por individuos orientados hacia un fin común, no es un hecho espontáneo, pues para ello se deben equilibrar los intereses individuales y los comunes, de modo que cada sujeto elabore y adecue sus expectativas a la cultura de la organización, lo que sólo sucede a partir de renunciaciones, aprendizajes y ajustes en la búsqueda de un equilibrio que haga viable la construcción de un nosotros llamado organización.

Es por ello que el ser humano al interior de la organización, más que un elemento que la integra, es un subsistema conformado por un sinnúmero de variables que influyen en el comportamiento organizacional. Son las personas, menciona Sisto (2004), quienes coordinan consciente y deliberadamente las actividades para lograr los propósitos organizacionales, son los encargados de la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y la ejecución de todos los procesos internos que deben ser considerados para el

logro de las metas, para el correcto funcionamiento del sistema. El ser humano es por tanto, la esencia de la organización, su alma o razón de ser.

Es por eso que las organizaciones, dicen Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003), son tan relevantes a la hora de comprender el comportamiento, las actitudes, las creencias, los valores, los pensamientos o las emociones de los individuos en las sociedades contemporáneas, puesto que la vida de todo ser humano transcurre en contextos organizacionales, es decir, en palabras de Rentería Pérez (2008), las organizaciones se constituyen como uno de los agentes estructuradores de las sociedades y por ende, como elementos determinantes en la configuración de lo social, afectan a las personas en la configuración de su singularidad.

9.5 ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

De acuerdo con la definición anteriormente dada de organización, se puede considerar, siguiendo a Araque Perico y Rivera Castañeda (2005) que la organización no sólo es aquella que está vinculada a la esfera industrial que se dedica a crear bienes y servicios; puesto que las instituciones como las agencias del gobierno, hospitales, instituciones educativas, institutos de investigación, etc. también caben dentro de la definición dada.

Por ende, es importante resaltar que, aunque esta definición de organización no sólo abarca a las organizaciones productivas, esta investigación si hace referencia únicamente a estas últimas, entendidas por Alcover de la Hera et al. (2004) como aquellas que tienen por objetivo crear riqueza, manufacturar bienes, y proporcionar servicios al público.

Además, son aquellas que mediante procesos productivos, dice Tejada Zabaleta (2010), combinan el aporte individual (potencialidad, talento y competencia), el colectivo (construcción colectiva), la historia organizacional (que en gran medida constituye su cultura), los recursos disponibles y las condiciones del entorno para lograr sus objetivos.

Para alcanzar sus fines productivos, la organización debe tener una estructura, una configuración ordenada, una división de funciones que constituyen las dependencias e interdependencias funcionales de la misma. Dicha estructura organizacional puede ser, según Acevedo Ruiz, Franco y Merino Cadavid (2003), alta (típica del modelo mecanicista), la cual requiere abundantes normas y procedimientos, necesita supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización, o puede ser una estructura plana, donde los procesos son más ágiles y flexibles, donde hay mayor y mejor comunicación entre los distintos niveles de la organización, sin requerir tantas reglas y procedimientos. Este tipo de estructura es más afín con las actuales concepciones sobre la organización.

9.6 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

La organización es entonces una unidad social, conformada por subsistemas o dependencias que constituyen la estructura organizacional y que a su vez interactúan entre sí de dos maneras diferentes: una formal y otra informal. De esta forma se crean la organización formal y la organización informal.

Sisto (2004) y Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) hablan de la interacción en la organización formal como aquella basada en las reglas oficiales y el comportamiento por ellas establecido. Es la organización planeada, la que está en el papel.

Por otro lado, la organización informal, es igual de determinante del comportamiento organizacional y es definida como aquella que surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, son los valores y pautas de comportamiento no derivados de las reglas formales, que surgen de la interacción de los grupos de trabajo.

En definitiva, la organización formal e informal, son componentes de ese complejo sistema que es la organización, la primera hace parte del sistema socio-estructural del que hablan Calderón Hernández y Serna Gómez (2009), conformado por las estructuras, las

estrategias, las políticas y los procesos, mientras la segunda se incluye en el sistema cultural, integrado por el conjunto colectivo de significados simbólicos. A estos dos sistemas se le suman los trabajadores con sus competencias, valores y necesidades para obtener lo que llamamos organización.

10 ÉTICA ORGANIZACIONAL: COHERENCIA ENTRE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS ORIENTADAS A LAS PERSONAS

El presente capítulo desarrolla un punto clave para este proyecto de investigación, entendido como la necesidad de coherencia (aspecto ético) entre las políticas organizacionales orientadas a las personas¹⁸, (organización formal/el decir) y la manera como esas personas son tratadas en la cotidianidad (organización informal/el hacer).

En ese sentido, autores como Sierra Garavito (2009) aseguran que debe existir una "coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace, dejando clara la estela de pensamiento y la manera de conducir las relaciones en una organización" (p. 162), es decir, la manera de concebir a las personas dentro de la organización debería ser coherente con la manera de abordar esas mismas personas. Esta necesidad de coherencia, de la que habla Sierra Garavito (2009), entre teoría y práctica en el contexto organizacional, se vislumbra en este

¹⁸ Las políticas organizacionales pueden también dirigirse a la administración de recursos financieros, físicos, al uso de maquinarias, desarrollo de procesos, etc. Por ello se hace la claridad de que se habla únicamente de las políticas organizacionales orientadas a las personas que trabajan en la organización, es decir, de aquellas que en sí mismas, recogen la manera de concebir y por ende de tratar al trabajador en determinada organización.

proyecto como un criterio ético indispensable tanto para la organización como para el ejercicio de todo profesional.

Por lo anterior, puede asegurarse que, a pesar de que la manera de concebir al trabajador puede variar de una organización a otra, la concepción adoptada debe concordar tanto en la organización formal como en la informal, es decir, la idea de la que se parta de lo que es un trabajador debe ser igual tanto en las políticas organizacionales como en las prácticas de la organización.

Por otra parte, el carácter ético, aquí entendido como el “deber ser” en la organización, alude a varios puntos importantes que son de reflexión profunda y aproximaciones mayormente filosóficas que pueden desbordar los alcances de esta investigación, ya que per se, la ética organizacional es un campo bastante amplio como para realizar un proyecto investigativo completamente distinto del que aquí se desarrolla. Por lo tanto, es importante aclarar que el tratamiento del presente tema no se hará de una manera profunda y compleja, ya que sólo se tocarán algunos aspectos relacionados con la ética del profesional de la psicología en la organización y de la organización misma.

De esta manera, se puede mencionar un primer criterio ético importante en toda organización, el cual radica en que el área de gestión humana, al ser la encargada de crear

circunstancias óptimas para el desempeño del ser humano en la industria, debe ser dirigida por un profesional capacitado para ocuparse de los problemas enormemente complejos de la productividad humana y su desempeño en el trabajo, el aprendizaje, la adquisición de destrezas, la motivación y los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales, en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y la salud mental, la interacción entre las necesidades y objetivos de la organización y las necesidades de los trabajadores respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades (Araque Perico y Rivera Castañeda, 2005). Funciones que un profesional en el área de las humanidades (como lo es el psicólogo) desempeñará de manera diversa a lo que pueden realizar un administrador, un abogado o un ingeniero en la misma posición.

Es por esto que se pueden vislumbrar haces de incoherencia en aquellas organizaciones en las cuales el factor humano no es dirigido por un profesional lo suficientemente capacitado para hacerlo y con un conocimiento específico en ciencias sociales y humanas, sino por alguien que está formado para administrarlo como un mero recurso, igual que lo financiero o material.

Dejando claro esto, y pensando que es el profesional de la psicología organizacional el idóneo, para ejecutar las políticas orientadas a las personas, es él quien debe tener claro, como lo mencionan Winkler y Reyes (2006), que la ética responde al buen desempeño

profesional, a la directriz para la toma de sus decisiones, al dejarse regir por el conjunto de normas morales de la disciplina y la norma emanada de los órganos legislativos del estado¹⁹. Pero, como los mismos autores lo mencionan, en muchos casos hay confusión respecto del carácter ético de ciertos comportamientos en el ámbito profesional, y aquí hay un punto realmente importante y digno de resaltar, y es el hecho de que una alta proporción de profesionales de la psicología organizacional trabaja en diversos contextos en condiciones que ponen en riesgo su efectividad al desempeñar funciones en instituciones con las que no comparten sus valores y principios.

De lo anterior entonces, se puede desprender un segundo criterio ético de vital importancia para el psicólogo organizacional, pues si una de las competencias más necesarias para el ejercicio profesional del psicólogo en las organizaciones, y en cualquier otro campo en el que se desempeñe, dicen García Arboleda y Rendón de Arboleda (2012), es el compromiso ético²⁰ ¿cómo puede el psicólogo ajustarse a este compromiso si está realizando actividades regidas por principios y valores que no comparte o que contrarían con los suyos?

Lo anterior es claramente ejemplificado por Enciso Forero y Perilla Toro (2004) cuando señalan que las demandas del mundo empresarial ejercen un efecto distorsionante

¹⁹ Para el caso el Código Deontológico y Bioético de Psicología y la Ley 1090 de 2006.

²⁰ Desempeño profesional no solo ajustado al Código Deontológico y Bioético del ejercicio de la psicología, sino también al compromiso social que éste exige.

en el quehacer del psicólogo, pues en algunos casos, el psicólogo termina preocupándose primordialmente por la conservación de su trabajo, cumpliendo las expectativas de la empresa (que pueden ir en contra de las suyas), supeditando su profesionalismo a las exigencias de rendimiento del factor humano al precio que sea y atentando en muchas ocasiones contra la responsabilidad social, parte fundamental en la ética del psicólogo. Además, el psicólogo como persona, resulta también gravemente vulnerado en el cumplimiento de su proyecto existencial, apareciendo en el ámbito laboral como un simple ejecutor de las tareas que le son asignadas y no como un autorrealizador del sí mismo.

Por otro lado, además de los dos principios éticos aquí reseñados, se puede hablar de un tercer aspecto que sin lugar a dudas se relaciona estrechamente con los dos anteriores, siendo el eje central del presente capítulo, el cual indica que la concepción de hombre que se tenga en una organización, plasmada formalmente en sus políticas organizacionales orientadas a las personas, debe coincidir con la forma en que se aborda al trabajador día a día en la organización (prácticas organizacionales), pero puede suceder, como lo prescribe Chiavenato (2007), que una organización haya "comprado" una idea, una determinada concepción de trabajador, pero la haya aplicado dentro de las concepciones tradicionales ligadas a una estructura diferente y hasta contradictoria, por lo que se presenta, como lo señalan Enciso Forero y Perilla Toro (2004), un aspecto ético maltratado en la práctica pero tratado vastamente en la teoría.

Es así como, Calderón Hernández y Serna Gómez (2009) consideran que una organización sólo puede poseer una cultura organizacional fuerte cuando es capaz de traducir, de manera consistente, los valores y creencias esenciales que posee, en políticas y procedimientos. Esto debido a que la cultura organizacional determina tanto el establecimiento de las políticas como la consecuente puesta en marcha de las mismas (prácticas) que son adoptadas en una organización (Román Calderón, 2009).

En ese sentido, se considera que *las políticas organizacionales orientadas a las personas*, contenidas en la organización formal, surgen de las características sociopolítico-económicas del momento histórico en que se dan, de la racionalidad y filosofía administrativa preponderante en la organización, especialmente de la concepción dominante que se ha adoptado sobre el ser humano y su naturaleza, de las formas de organización del trabajo, de la concepción del mismo, de la finalidad predominante de la organización y de las teorías o bagaje conceptual que tiene consigo el encargado de la elaboración de las mismas (Rodríguez et al. 2004, Chiavenato, 2007 y Calderón Hernández y Serna Gómez, 2009).

Es por ello que Rodríguez et al. (2004) indican que existe una estrecha conexión entre la percepción que se tenga del ser humano y la política de recursos humanos que se implante en una determinada organización, por lo que la concepción que se tiene del

trabajador en una organización es una forma plausible de entender los diversos modos de dirigir, estimular y canalizar el comportamiento humano en la misma.

Las políticas organizacionales orientadas a las personas son descritas por Chiavenato (2007) como guías para la acción, reglas con las cuales se dirige el factor humano y son nombradas por el autor como *políticas de recursos humanos*²¹ que “refieren la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales” (p. 120). Estas políticas constituyen el aspecto formal de la organización, pues abarcan los objetivos de ésta respecto a aspectos como la selección, reclutamiento, evaluación, motivación, remuneración, realización del potencial humano, condiciones físicas, higiene, seguridad, sindicatos, bienestar laboral, etc. Es decir, todos aquellos aspectos que tienen que ver con el ser humano dentro de la organización (Chiavenato, 2007).

La importancia de estas políticas en el funcionamiento organizacional, obedecen, en primer lugar, a que éstas se traducen en comportamientos favorecedores u obstaculizadores del establecimiento de una cultura de la calidad mediante el compromiso con la organización (Brooks y Zeitz, 1999 citado por Tejada Tayabas y Arias Galicia, 2004), y en el hecho de que, cuando las políticas y las prácticas se perciben contradictoriamente por los

²¹ Recursos humanos como término generalmente utilizado, el autor hace la salvedad de no referirse con este concepto a la idea del ser humano como un simple recurso (concepto utilitarista).

trabajadores, se afecta su compromiso hacia la empresa, limitando la calidad y productividad de ésta (Baruch, 1998 citado por Tejada Tayabas y Arias Galicia, 2004).

Por su parte, *las prácticas organizacionales* son comprendidas como la acción guiada por las mismas políticas organizacionales. Calderón Hernández y Serna Gómez (2009) hablan de prácticas de recursos humanos en tanto refuerzo de la cultura de la organización al darle forma, en un sentido colectivo, a la cognición de los miembros organizacionales. Lo anterior puede clarificarse con las palabras de Pons Verdú y Ramos López (2012) y Tejada Tayabas y Arias Galicia (2004), cuando aseguran que las prácticas organizacionales (la forma en la cual se relaciona cotidianamente la organización con sus trabajadores y su entorno) son percibidas por el trabajador, y su percepción sobre cómo le trata la empresa, sugiere el modo como éste se comporta principalmente en función de sus representaciones cognitivas.

Esos aspectos percibidos por el trabajador en las practicas organizacionales, son lo que comúnmente se conoce como clima organizacional, el cual Tejada Zabaleta (2010) denomina como “el ambiente real, percibido por los miembros de la organización y que los llevan a asumir actitudes y comportamientos implícitos y explícitos correlacionados con esas percepciones” (p. 209). De lo anterior surge la importancia de que exista un alto grado de coherencia entre los postulados que la organización pregona en sus políticas

(organización formal) y ese clima organizacional que el trabajador percibe día a día (organización informal), pues de esto depende su rendimiento y por ende la eficacia y consecución de los objetivos de la organización.

En consonancia con lo anterior, Martha Alles (citada por Elizade, Mollo, & Flores, 2010), indica que, entendiendo que la función básica del trabajo de una persona es el de producir resultados en pos de la utilidad, para que estos se concreten, el trabajador debe conocer lo que se espera de él, recibir retroalimentación por lo que hace y ser recompensado por ello.

Esto se ratifica en las palabras de Acevedo Ruiz, Franco, y Merino Cadavid (2003) cuando mencionan que las organizaciones siempre esperan obtener productividad, eficiencia, calidad, oportunidad y servicios excelentes, pero para lograrlo, se debe tener presente que las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas están relacionadas con la consecución de sus objetivos (Pons Verdú y Ramos López, 2012), y sólo las personas pueden llevar a la organización a alcanzar la eficiencia y eficacia que ésta busca.

De lo anterior se desprende la importancia de la coherencia entre la organización formal y la organización informal, pues como lo dicen Acevedo Ruiz, Franco, y Merino

Cadavid (2003), para alcanzar la eficacia y consecución de los objetivos de la organización, es decir, lograr el éxito organizacional, es necesario ser coherente con lo que se dice y lo que se hace, para ganar credibilidad y confianza en los trabajadores, ya que, cuando hay falta de credibilidad por la inconsistencia entre estos aspectos, se pueden presentar obstaculizaciones para el adecuado funcionamiento de la organización.

Además de lo dicho anteriormente, la percepción que tenga el trabajador del grado de coherencia entre lo formal y lo informal, señala Gómez (2007), puede incidir en lo concerniente a la mejora e incremento de la salud, seguridad, motivación y bienestar de él mismo.

Es importante entonces, que la gestión de Recursos Humanos como lo dicen Orrantia et al. (2007), sea “una gestión de coherencia, donde los principios nos dicen cómo se ha de caminar y las acciones se irán determinado en el camino, pero siempre en consonancia con aquellos principios” (p.122). Es entonces lo que los mismos autores llaman “consistencia interna”, la coherencia entre las políticas de una organización y sus prácticas.

Un claro ejemplo de la importancia de la coherencia en esta relación entre políticas y prácticas, lo da Aamodt (2010) basándose en Pelletier y Vallerand (1996) cuando

menciona que “si un supervisor piensa que un empleado se encuentra intrínsecamente motivado, lo trata con menos controles. El resultado de este trato es que el empleado realmente se motive más intrínsecamente” (p.331). Así, se puede asegurar que el trabajador se desempeña de forma que concuerde al trato que se le da.

Por otro lado, y teniendo en cuenta todo lo hasta aquí expuesto, se considera que existe incoherencia organizacional cuando, como lo indica Andrade Jaramillo (2013), una organización privilegia un discurso (políticas) que legitima unas prácticas que no necesariamente están acorde a sus elementos culturales por lo que, indudablemente, se presentara discrepancia entre lo que se predica en dicho discurso y lo que realmente se lleva a cabo.

Rentería Pérez (2008) da una clara explicación de por qué puede presentarse esta situación, al indicar que, al parecer, ante los constantes y acelerados cambios de concepción del trabajo y por ende del trabajador a lo largo de la historia, también “las prácticas y modelos de trabajo cambiaron muy rápidamente (...) sin que necesariamente haya habido un cambio de concepciones que acompañe ese proceso y permitiese el ajuste psicosocial de las personas” (p. 70). En ese mismo orden de ideas, Chiavenato (2007) alude a que algunas organizaciones no siguen la creciente velocidad del cambio en el mundo del trabajo y

tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura las innovaciones que ocurren a su alrededor.

Por lo anterior, es fácil encontrar múltiples organizaciones que “llean sus informes públicos de buenas intenciones y buenos principios, sin embargo los hechos difícilmente lo demuestran” (Orrantia et al. 2007, p.122). Es decir, una organización puede promulgar un discurso desde el aspecto formal en sus políticas, pero el actuar llevado a cabo en su seno, en su mundo informal, puede reflejar la distancia entre éste y aquellos valores promulgados.

Ante esta realidad aparece la figura del psicólogo organizacional encargado de llevar a la práctica las políticas organizacionales establecidas, como eje central de la posible incoherencia, deviniendo así, como lo mencionan Winkler y Reyes (2006), en una falta de definición del rol profesional, cargado de ambigüedad en su ejercicio y dificultad para reconocer su campo de acción de otros profesionales como administradores o ingenieros, desconociendo algunas prescripciones y demandas que contextualizan el ejercicio profesional ético.

Por ende, estos los mismos autores (Winkler y Reyes, 2006) respaldan la necesidad de esclarecer el rol y funciones como profesional, primero para sí mismo y después para el

resto de la sociedad, con el fin de que el quehacer profesional del psicólogo organizacional sea desempeñado acorde a sus exigencias éticas y responda adecuadamente a su objetivo, descrito por Enciso Forero y Perilla Toro (2004) como el “propiciar e implementar políticas de desarrollo humano, bienestar integral y calidad de vida de los mismos trabajadores” (p. 8).

El dilema en el que se ve envuelto el psicólogo organizacional, es el mismo que presenta Pulido Martínez (2004) al señalar que las organizaciones requieren “profesionales con entrenamientos útiles a sus fines productivos” (p. 220) reduciendo de esta forma el espacio para lo referente al aspecto humano. Esto va muy de la mano con lo señalado por Bahamondes, Wilde, Hinrichs y Schüpbach (2009), cuando plantean la existencia de disonancias cognitivas en el contexto laboral, referidas a las “discrepancias entre las diferentes demandas laborales y las competencias, valores y convicciones personales” (p. 105) que posee el profesional.

11 ANALISIS DE ENTREVISTAS

A partir de lo planteado en el capítulo anterior, y con base en la información obtenida en las entrevistas realizadas a diez psicólogos organizacionales, la intención de este apartado es mostrar, en primer lugar, las concepciones acerca del trabajador que poseían los psicólogos entrevistados, así como la concepción que se pudo dilucidar del

pensamiento de la organización²² en la que éste se encontraba ejerciendo su profesión al momento de ser entrevistado.

Por otra parte, se relacionan las prácticas llevadas a cabo por el profesional en su quehacer diario, a fin de correlacionarlas con la concepción anteriormente expuesta. La idea es asir el nivel de coherencia que presenta esta relación, a fin de identificar la presencia o ausencia, en el psicólogo organizacional del fenómeno psicológico denominado “disonancia cognitiva”. Teniendo claridad en las principales características de éste, se presenta a continuación el análisis de las entrevistas realizadas a diez psicólogos organizacionales, el cual se guía por las áreas temáticas de la entrevista semiestructurada diseñada para este proyecto de investigación.

En primer lugar se presentará la concepción de trabajador, que desde su saber teórico, posee el psicólogo organizacional, en el apartado denominado “definición de trabajador por parte del psicólogo”²³ que se equipara con la cognición personal del mismo.

²² No se puede aseverar que se conocía exactamente cuál era la concepción acerca del trabajador que se tenía en la organización donde se desempeñaba el psicólogo entrevistado, por lo que se hace una aproximación desde el discurso de éste último a la concepción imperante en su ámbito de trabajo.

²³ Cabe aclarar que los psicólogos no hicieron referencia directa a los términos con los que aquí se designan sus concepciones, es decir, ninguno de ellos mencionó las palabras “hombre racional-económico” “hombre social” “hombre complejo” etc. Este proceso fue una interpretación hecha en el análisis de la información obtenida, debido a que, según las concepciones anteriormente expuestas en este trabajo coledidas de la bibliografía consultada, se asignó al discurso del psicólogo la denominación más pertinente.

Además se presentará el aspecto conductual, denominado “prácticas del psicólogo organizacional”, donde se reseñan las actividades más comunes que éste lleva a cabo en relación con el personal a su cargo, y como éstas están o no ligadas con su cognición personal o concepción del trabajador.

De igual manera, se presenta la concepción de trabajador desde las políticas de recursos humanos de la organización donde se desempeña al momento de la entrevista el psicólogo organizacional, éste, como un aspecto referido a la “organización formal” (Cfr. Capítulo 9. Concepto de organización, apartado 9.6. Organización formal e informal, pág.128) que hace alusión a las maneras de pensamiento instauradas que rigen los procedimientos en su interior, y se definirán a partir de la teoría de Douglas McGregor (Cfr. Capítulo 6. Multidisciplinariedad, autores y teorías, apartado 6.4. Teorías “X” y “Y” de McGregor, pág.90) en cuanto a su separación del pensamiento organizacional en una teoría “X” y una teoría “Y”.

Complementario a ello, pero de igual relevancia, se hará una breve alusión a cómo el psicólogo organizacional percibe el ambiente de trabajo en el que se encuentra, es decir, “la organización informal” (Cfr. Capítulo 9. Concepto de organización, apartado 9.6. Organización formal e informal, pág.128) entendida como la percepción que tiene el trabajador respecto a cómo es tratado y por ende concebido dentro de la misma

organización. Así, en este apartado también se tomará como referente la teoría “X” y “Y” de McGregor, a fin de contrastar la afinidad existente entre este plano (el informal) y el plano formal de la organización.

De esta manera, y haciendo un ejercicio interpretativo importante que permitió rescatar del discurso del psicólogo organizacional entrevistado todos aquellos indicios, no sólo plasmados en frases o palabras textuales, sino en gestos, expresiones, sensaciones, actuaciones no verbales y caracteres de su entorno, la dilucidación de que en su interior, posiblemente, estuviera librándose una “batalla” a partir de aspectos disonantes entre su decir y su hacer en su trabajo como profesional de la psicología organizacional.

11.1 ENTREVISTA N.1

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En el discurso de este entrevistado se pudo dilucidar una clara concepción del trabajador como “Hombre Complejo”, indicando que éste, lejos de ser un ente simplista, es una complejidad que llega a su puesto de trabajo no sólo con formación y habilidades técnico profesionales, sino también con una personalidad formada a lo largo de sus relaciones tempranas; influido por una serie de variables psicológicas (percepción, motivación, habilidades, personalidad, etc.) y sociales (familiares, políticas, raciales,

religiosas, etc.) que constantemente afectan su equilibrio psíquico (Arbeláez Arrubla, 2011 Sisto, 2004 y Peiró, 2000).

Así, el primer psicólogo entrevistado alude al trabajador como *“el ser humano puesto en un contexto laboral que pone al servicio de la organización todo su potencial”*²⁴, y le adjudica, de manera indispensable *“dos competencias básicas, las competencias del ser y las competencias del hacer”*, es así como, en acuerdo con los autores, el psicólogo entrevistado distingue *“las competencias del hacer, [como] aprendizajes que la persona hace a través de procesos formativos, de vivencias, de procesos de cualificación, capacitación, (...) es un asunto de formación que ocurre en cualquier momento del ciclo vital de una persona”*, de las competencias del ser, presentadas como algo más estructural: *“son competencias que no se aprenden, no se desarrollan de la noche a la mañana, y esas competencias están directamente relacionadas con las vivencias significativas tempranas y con las vinculaciones tempranas y como esos vínculos son sanos o no”*. De esta manera el trabajador, en la concepción de éste psicólogo, posee *“unas representaciones mentales, con unas vivencias significativas tempranas que han definido mucho de sus características, de sus potencialidades”*.

De igual forma a lo que señala Peiró (2000), se entiende al trabajador como aquel que se introduce en la organización en una unidad global, que no “se despoja” de su vida social, familiar, económica, religiosa, ni de su historia vital significativa al momento de

²⁴ Texto en cursiva es tomado de forma literal del discurso del psicólogo entrevistado.

cruzar la puerta de su lugar de trabajo. Es en este punto donde, desde su concepción, el psicólogo entrevistado hace hincapié en el hecho de que *“los trabajadores no son perfectos, son personas que dan lo mejor de sí y a veces cuando no pueden tener el rendimiento esperado no es porque no lo quieran dar sino porque carecen o tienen situaciones más estructurales que se los impide”*. Lo que ratifica una concepción desligada de teorías clásicas que presuponían el trabajador como holgazán y perezoso por naturaleza, sino como alguien que busca dar lo mejor de sí siempre y está en la capacidad de hacerlo.

Además, usa el término *“colaboradores”* y afirma: *“para mí los trabajadores siempre los llamo colaboradores porque son personas que aportan al crecimiento”*. Si se tiene en cuenta dicha idea, se puede fácilmente comprender que hay una vinculación entre los objetivos empresariales y los objetivos personales de cada trabajador, es decir, aunque se busca la productividad organizacional, los trabajadores están en ella para aportar a ese crecimiento, al alcance de metas de la organización sin alejar la mirada del logro de sus propios objetivos de autorrealización.

Por otra parte, los factores motivacionales que este psicólogo adjudica a los trabajadores como puntos de anclaje para permanecer en la organización, son mayoritariamente intrínsecos, como *“la filiación”*, en tanto *“la calidez y la calidad de las relaciones interpersonales”* y *“el reconocimiento como ser humano que merece respeto”*

como persona, y que se esté pendiente de su bienestar”, para dejar en último lugar y con menor importancia una motivación extrínseca: “el salario es de último, porque también nosotros pretendemos que los salarios tengan mucha relación con el esfuerzo y el empeño que las personas están poniendo (...) y yo soy de la concepción de que si hay plata a la gente hay que pagarle muy bien (...) para que la gente se sienta feliz de trabajar aquí y no se preocupe por el asunto económico y que pueda dar lo mejor de sí”.

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Acorde a su concepción de trabajador, el psicólogo entrevistado alude a unas prácticas organizacionales dirigidas a la selección de personal como *“la puerta de entrada a la satisfacción y al bienestar laboral. Porque es que la satisfacción laboral arranca desde el momento en que el ser humano siente que está en lo que quiere y en lo que sabe hacer (...) la insatisfacción laboral deviene de uno estar en el lugar equivocado, así sea por necesidad”.*

El enfoque con el cual trabaja este psicólogo va muy de la mano con su concepción de “Hombre Complejo”, debido a que, se puede apreciar, en los procesos de selección que lleva a cabo, que se *“logra identificar claramente todo lo que es la información necesaria para el establecimiento de los programas de bienestar. A este trabajador que le interesa,*

que es lo que le hace sentir más satisfecho, como hacemos para generarle un contexto de satisfacción, calidad de vida”.

Para ello, sus prácticas apuntan en gran medida a *“las competencias del ser, porque el hacer las empresas lo pueden ayudar a perfeccionar, a formar, a desarrollarse”*, es decir, se puede aprehender una manera de hacer proceso de selección vinculado a la complejidad del ser humano que se está evaluando.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Es de resaltar en este punto la expresión a la que recurre el entrevistado para referirse a la organización en la que trabaja: *“Esta empresa es atípica”*. Y esto, contradictoriamente a lo que podría creerse, recae en el hecho de que en ella *“la concepción del trabajador es muy favorable, es muy positiva. Es claro en llamarlos más como coequiperos, colaboradores; es una empresa donde sienten que la persona que está llegando a apoyar un proceso, a un puesto de trabajo (...) es una persona a la que hay que brindarle oportunidades, es una persona a la que hay que ayudarle a mejorar, a capacitarse inclusive a formarse a través de distintos planes que ellos tienen. Es una empresa comprensiva con las necesidades personales de cada trabajador, en términos de permisos, de dificultades. Entonces creo que se trabaja digamos con mucha libertad, pero esa libertad, (...) se traduce en mayor compromiso con la organización. O sea “que pena*

defraudar pues todo lo que me dan, toda la libertad que me dan”. Entonces allá trabajamos muchísimo por objetivos más que por tiempos. En general es eso, pero no es lo típico”.

Es decir, es una organización que en su plano formal posee un pensamiento más marcado en la teoría “Y” de McGregor, la cual, parte de una visión más positiva del hombre, como impulsor de su propio desarrollo; dejando de controlar para pasar a coordinar y poner los medios necesarios para que puedan llevarse a cabo los objetivos personales y encaminar sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales que siguen estando alrededor de la productividad (Chiavenato, 2007; Alcover de la Hera y Gil Rodríguez, 2003 y Trechera, 2000).

Es de relevancia anotar que se hace reiterativo en el discurso del psicólogo el hecho de que, para la organización en la que se encuentra *“un trabajador no es un objeto que hace una tarea y simplemente le pagamos por eso, es un colaborador finalmente porque sin trabajadores no hay organización (...) Entonces creo que el trabajador es una persona, no es una cosa, no es un objeto que viene a darnos y nosotros lo exprimimos, no... desde esta empresa es un colaborador al que se le dan muchas oportunidades, del que se espera también que así como la empresa piensa en él como persona, le da todas las posibilidades, pues de lo mejor de sí. Espera como esa retribución”*. Todo esto por ende, ratifica la

posición desde el pensamiento “Y” de la organización en la que el psicólogo entrevistado se encuentra.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Desde el punto de vista del psicólogo, desde su opinión respecto a cómo los trabajadores se sienten en la organización, se puede dilucidar un sentimiento de satisfacción expresado en comentarios que ha advertido tales como: *“como es de bueno trabajar aquí”*.

Así, y a pesar de que menciona que los trabajadores tienen una alta cantidad de trabajo, hace hincapié en el hecho de que *“yo no los siento como quejándose”*, asumiendo que se presenta una compensación *“por todo lo que sienten que también reciben”*.

Por ende, se puede colegir que tanto desde su percepción de los discursos de los trabajadores y desde su propio sentir como integrante de la organización, se respira, en la cultura organizacional, un ambiente de satisfacción respecto al trabajo que desempeña, y lo deja claro en anotaciones como: *“Yo me siento muy tranquila, es que a veces son demasiado complacientes. En esta empresa, pero no es lo típico”*.

Recurriendo de nuevo a la atipicidad de la organización como característica de ésta, se puede aseverar que el aspecto informal se correlaciona con lo formal, estando este punto

muy ligado al pensamiento “Y” en la cual, en palabras de Chiavenato (2007), el trabajo puede ser una fuente de satisfacción para quien lo desempeña, siendo esta actividad algo natural para el ser humano, por lo que no le disgusta de manera innata hacerlo y, por el contrario, en un ambiente óptimo puede realizar sus tareas de manera voluntaria y entusiasta.

11.2 ENTREVISTA N.2

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El segundo psicólogo entrevistado mostró una definición de ser humano muy vinculada a lo que en este trabajo se ha denominado “Hombre Social” como la visión del trabajador como un ser humano en tanto ser social inmerso en un contexto comunitario, influenciado por las interacciones interpersonales que día a día establece en la organización (Rodríguez, et al, 2004). Así, este psicólogo planteó: *“Un trabajador es un ser humano, básicamente es un ser humano social, que está en un contexto organizacional (...) son seres sociales que comparten unos intereses comunes y que están en una organización”*.

Además, como motivación básica de los trabajadores que se encuentran en su organización, este psicólogo mencionó *“un alto sentido de interés por trabajar en una organización con un enfoque social”*, refirió que el salario no es la mayor fuente de motivación del trabajador de su organización y que, por otro lado, hay otro tipo de

motivaciones más personales que variarán de un sujeto a otro *“pero en general esos aspectos que generan satisfacción en las personas que trabajamos acá como el horario de trabajo, como el lugar en el que está ubicada la organización, (...) son aspectos muy positivos que todas las personas que estamos acá resaltamos”*. Acorde entonces con las palabras de Chiavenato (2007), el “hombre social” es considerado un ser gregario, y por ende está motivado por recompensas sociales y simbólicas, por el poder convivir con sus semejantes en grupos para satisfacer principalmente sus necesidades sociales y de estima.

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El objetivo específico de sus prácticas en la organización fue descrito por el psicólogo entrevistado como *“Proveer y mantener un recurso humano idóneo, motivado y productivo”* destacando que cada una de sus actividades diarias estaban encaminadas al bienestar del trabajador, fuese la definición de perfiles, la selección de personal, el cumplimiento con la normatividad legal vigente en temas de salud ocupacional, y ratifica: *“todos mis procesos de gestión humana deben estar enfocados tanto al bienestar como al desarrollo organizacional”*.

Se cree que estas prácticas que realiza desde el área de gestión humana están acordes con su concepción de “Hombre Social”, debido a que menciona aspectos como *“la comunicación, los espacios físicos, las oficinas, el espacio, los recursos que tenemos, la*

disponibilidad y accesibilidad para colaborarle a los compañeros de trabajo para intercambiar ideas” como ejes centrales, focos para la generación de bienestar. De este modo se visibiliza como, en sus prácticas se da importancia al establecimiento de lazos sociales dentro del grupo organizacional, a la interacción con otros como determinantes de la conducta dentro de la organización, tal como lo mencionan Arbeláez Arrubla, (2011) y Sisto (2004) al referirse a la concepción de “Hombre Social”.

ORGANIZACIÓN FORMAL

El psicólogo entrevistado resalta el hecho de que, en la organización en la que se encuentra, además de dar a los trabajadores incentivos económicos, se trabaja respecto a lo que llama *“salario emocional”* y lo vincula a los esfuerzos de la organización por *“estar monitoreando mucho el clima, de la comunicación, desarrollo de una cultura organizacional basada en el respeto y en la puntualidad”*, lo que, a su manera de ver deviene en que sean *“personas muy puntuales, muy respetuosas en el trato con los demás, somos personas muy comprometidas con el trabajo que hacemos, cada uno sabe qué tiene que hacer pero también sabe que si necesita ayuda puede hablar, todos los jefes y las personas que trabajamos acá estamos (...) dispuestos como a atender a los demás en cualquier momento y todos manejamos eso, muy puntuales en la entrega de informes, en la entrega de información, (...) de ser oportunos, sobretodo en darle prioridad a los otros procesos, (...) y todos desde nuestros trabajos (...) sabemos que le aportamos un granito de arena a ese objetivo organizacional”*.

El discurso presentado, puede sólo situarse del lado de la teoría “Y” de McGregor, en la cual se pueden rescatar dos aspectos importantes que señala Chiavenato (2007), el carácter de los incentivos que van más allá de lo económico y que atienden a la satisfacción de las necesidades de autorrealización del trabajador, buscando premiar, no económicamente, el esfuerzo del trabajador por lograr los objetivos organizacionales. Además, el autocontrol, como la capacidad del trabajador de asumir responsabilidades, de motivarse a sí mismo y de orientar su comportamiento hacia un objetivo trazado sin necesidad del control externo y estricto para que coopere con el logro de los objetivos organizacionales.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Respecto al ambiente de trabajo, a su percepción de como es el sentir de las personas en su organización, se puede intuir aspectos muy positivos en su discurso y en el propio entorno en el que se lleva a cabo la entrevista. Y se hace marcado el hecho de la colaboración y la importancia del otro como apoyo en cada proceso: *“somos muy conscientes como de lo que tenemos que hacer pero si algún día en algún momento de nuestro día a día necesitamos ayuda la podemos solicitar”*, además cada trabajador es consciente de sus funciones y responsabilidades y resalta *“el respeto que cada uno de nosotros le confiere a cada uno de sus compañeros de trabajo independiente del cargo que ocupe en la organización”*.

Por ende, puede asumirse el aspecto informal de la organización donde se desempeña este segundo psicólogo organizacional entrevistado, como coherente al pensamiento dilucidado en el aspecto formal de la misma, un pensamiento muy de la mano de la teoría “Y”.

11.3 ENTREVISTA N.3

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En esta tercera entrevista hay una clara concepción de “Hombre Complejo”, la cual puede colegirse es este apartado cuando hace referencia a que el trabajador *“pertenece a una comunidad que viene de un estrato económico específico, que tiene ciertos estudios, cierto bagaje de experiencia. Para mí el trabajador, lo veo como un ser humano integral, está conformado por lo que es la sociedad, lo económico, lo político, lo religioso (...) es el ente principal de las organizaciones, una organización o una empresa cuando pierde de vista al trabajador, cuando deja de parte lo humano (...) pues para eso están las máquinas”*.

Al integrar el complejo conglomerado de aspectos de los cuales el trabajador no puede desligarse, tales como creencias, cultura, nivel socioeconómico, factores políticos, etc. el psicólogo entrevistado parte una visión holística del ser humano como lo dice Gómez (2007) y por ende, se ratifica su concepción del trabajador como “Hombre

Complejo”, que además, está motivado según su percepción, principalmente por *“tener una estabilidad laboral (...) porque a partir de ahí pueden desarrollar el proyecto de vida personal y el de sus familias, esa es la principal motivación”*. Lo que indica entonces, la concepción de una motivación del trabajador que va más allá del estímulo económico, y es una proyección a futuro, siendo ésta, como lo menciona Sisto (2004), una necesidad intrínseca a la constitución humana que busca ser satisfecha en el trabajo.

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La práctica organizacional del psicólogo entrevistado se enlazaba estrechamente con la selección de personal y, su objetivo principal, en sus propias palabras era *“cumplir con los tiempos de respuesta a los requerimientos de la empresa cliente con el personal que nos solicite y que ese personal cumpla el perfil, que sea el personal idóneo para trabajar allá”*. Sus tareas en sí mismas no referían a la búsqueda de bienestar y desarrollo del trabajador, pues estos asuntos están vinculados a otra dependencia: *“desde el área comercial existe el departamento de bienestar laboral donde les llevan capacitaciones, brigadas de salud, el día de la familia, jornadas de la salud, todo eso”*.

Con lo anterior, se pudo comprender que la tarea del psicólogo organizacional era más mecánica que reflexiva, es decir, debía *“cumplir los tiempos de respuesta”* antes que analizar con el debido rigor la complejidad que trae cada ser humano que llega a un proceso

de selección, complejidad que desde su concepción personal como profesional de la psicología organizacional no puede desconocer y aparecen entonces tintes disonantes en sus prácticas, las cuales, por el contrario a sus cogniciones, hacían más alusión a lo que se ha denominado en esta investigación “Hombre Racional-Económico”, desde el hecho de que, como lo menciona Arbeláez Arrubla (2011), se suprime la compleja subjetividad del ser humano, omitiéndola como elemento relevante dentro del análisis organizacional, pues sólo es importante su fuerza de trabajo, la mano de obra que pueda aportar.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Respecto a las políticas organizacionales orientadas a las personas, el tercer psicólogo entrevistado hace alusión a que, la organización en la que él se encuentra *“está regida por todo lo legal (...) básicamente es lo que la ley nos dicta, nos ceñimos a eso”* y su actividad se regula por las demandas que le son impuestas: *“tenemos que buscar un perfil que nos lo da el cliente, entonces el trabajador que le mandemos a él tiene que cumplir ese perfil”*.

Todo esto puede equipararse con uno de los postulados que hacen Chiavenato, (2007) (Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) y Rodríguez et al. (2004), respecto a la teoría “X” de McGregor: el estricto control. Así, se ve como se dan instrucciones específicas sobre lo que hay que hacer y cómo debe hacerse a fin de que el trabajador haga

bien su trabajo. Esto visto no sólo en las imposiciones dilucidadas en los estrictos requerimientos que le son asignados, sino al estricto ceñimiento a la ley como obligación de la organización y no, pareciera, como la intención primera para el bienestar de sus trabajadores.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Aunque el discurso dirigido a responder por el sentimiento de satisfacción con el puesto de trabajo fue bastante precario pues no se hicieron aportes directos al caso de su propia organización, si existieron aspectos relevantes como el hecho de que: *“he entrevistado a tantas personas uno escucha historias de donde hay mucho mal trato (...) Yo pienso que esa es una realidad y que no podemos ser ajenos a eso. Y muchas veces es una variable por la cual las personas están trabajando en una organización y deciden irse para otra parte”*. La mención de este asunto, a pesar de que su percepción era que los trabajadores al igual que ella se sentían *“bien (...) aunque estamos atravesado unos cambios sin embargo me he sentido bien”*, se puede percibir, en comentarios posteriores a la finalización de la entrevista, reforzados por características del ambiente de trabajo como aceleración, tensión y preocupación, que la expresión “bien” realmente no coincidía con la significación común del término (de manera satisfactoria, amena, agradable o feliz); por lo que, el plano informal, coincidiendo con el aspecto formal pensado desde la teoría “X”, contrariaba con la concepción que desde su postura teórica este psicólogo organizacional poseía.

11.4 ENTREVISTA N.4

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En este caso, el psicólogo entrevistado hizo hincapié en el ser humano como tendiente, de manera constante a la autorrealización. Su discurso se fusionó en todo momento con el pensamiento de la organización en la que se encontraba dando así una definición de trabajador de la siguiente manera: *“no sólo desde mi posición teórica sino desde la empresa donde trabajo (...) queremos impartir como una filosofía (...) más humana (...).y este concepto principalmente se enfoca en las personas entendidas como ese motor de la empresa (...) Entonces si nosotros como colaboradores estamos felices vamos principalmente a tener un desarrollo sostenible a través del tiempo. (...) la persona no es sólo la que contiene el conocimiento técnico del negocio sino una persona que (...) es el centro de la empresa partiendo pues siempre para el éxito del negocio”*.

Además del importante papel que desde esta concepción se otorga al trabajador, se rescata la denominación que hace del mismo al llamarlo *“colaborador”* dando a entender, la visión de este como un socio más de la organización.

La motivación principal de los trabajadores es referida como un *“concepto de equilibrio en su vida personal y laboral. Yo creo que logrando ese equilibrio esa es la motivación principal. Las personas en este momento están motivadas por temas de que su trabajo le genere pasión, interés, de que puedan aportar más allá de hacer un trabajo operativo, de ir más allá porque se promueve ese estilo de trabajo en un componente que*

tenemos de formas de trabajo, entonces un trabajo que genere interés, pasión, la oportunidad de crecer y desarrollarse en la empresa”. Resalta como algo demasiado importante *“la oportunidad de crecer, la oportunidad de ser reconocidos por su trabajo”*, dejando en un segundo plano las motivaciones económicas que benefician al trabajador.

De esta manera, equiparando su discurso a los planteamientos de lo que en este proyecto de investigación se ha denominado “Hombre que se Autorrealiza”, este psicólogo entiende que el trabajador está motivado, así como lo dice Rodríguez et al. (2004), por usar y desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades, es decir, busca la satisfacción progresiva de sus necesidades de autorrealización, tiende a potencializar sus capacidades humanas en una escala ascendente (Arbeláez Arrubla, 2011).

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En cuanto a las prácticas desempeñadas por el cuarto psicólogo entrevistado, están encaminadas a la *“selección y atracción de talento para la organización de candidatos externos”*, tarea para la cual se diseña *“un proceso de selección enfocado a generar una experiencia agradable y memorable para los candidatos, (...) experiencias para ese candidato que viene nervioso, que viene incómodo, que viene con expectativas para que esa persona tenga una hora que sea muy agradable (...) tenemos un espacio de retroalimentación (...) al final de la entrevista les decimos a los candidatos una fortaleza*

que reflejaron en la conversación y un espacio de reflexión, entonces eso por el lado de la selección. Y (...) adicional yo tengo otros programas administrativos (...)”.

Es así como, puede verse en las prácticas de éste psicólogo una perspectiva respecto al trabajador que está orientado hacia el logro personal y el crecimiento psicológico como lo mencionan Arbeláez Arrubla, (2011) y Rodríguez et al. (2004) referidos al “Hombre que se Autorrealiza”. Además, se puede entrever en su discurso, la pasión y el gusto por lo que hace, pues desde su rol como profesional de la psicología, se hace un reconocimiento de la subjetividad del trabajador, el cual, como un “*colaborador*”, como lo denomina, aporta a la construcción de la sostenibilidad de la organización al encontrar en ella sus más altas necesidades satisfechas.

ORGANIZACIÓN FORMAL

El ser humano es “*un componente del mapa de cultura*” de la organización, las políticas organizacionales de la misma lo entienden como parte esencial: “*es el centro de la empresa partiendo pues siempre para el éxito del negocio*”. Puesto que, como ya se mencionó, la definición dada de trabajador desde su concepción teórica se equiparó con la filosofía empresarial y se vincularon estas dos visiones en una sola “*las personas entendidas como ese motor de la empresa*”, puede situarse esta manera de concebir a las

personas desde la teoría “Y”, al ser la organización un impulsor del propio desarrollo del trabajador.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

En cuanto a la cultura organizacional como aspecto informal de la organización, puede hacerse una anotación importante ligada al cambio que se estaba generando en la misma, pues a partir de la filosofía implantada se estaba reconstruyendo la manera de direccionar los procesos dentro de ésta.

“Coherencia sí, estamos empezándolo a vivir, empezando a trabajar de forma diferente porque antes no era así”. Con esta frase, queda claridad en el hecho de que, antes, no podría hablarse de un pensamiento “Y” en esta organización, pero, debido al poco tiempo en el que se ha empezado a transmutar la cultura de la organización, apenas, menciona *“la estamos empezando a vivir, a formar, como a nutrir, no es como algo que ya esté en el momento implantado, no”*.

Debido a esto, se puede colegir el hecho de que, aunque el pensamiento “Y” no sea una realidad extendida a toda la organización, desde la posición de éste psicólogo si hay una coherencia, puesto que, en sus propias palabras afirma: *“yo me siento muy coherente con lo que promueve la organización (...) buscar que esa otra persona se pueda vincular y generarle una experiencia agradable; yo si siento la coherencia”*.

11.5 ENTREVISTA N.5

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La definición que el quinto psicólogo entrevistado hace del trabajador, lo presenta como *“la razón de ser de mi trabajo porque sin ellos obviamente yo no podría hacer nada. El trabajador es aquel que tiene un saber que me sirve a mí o a la empresa. Es un ser humano con todas las capacidades que simplemente me va a prestar a mí un beneficio”*. Además, resalta como fuente de motivación primaria del trabajador *“el ambiente laboral”*. Esto, debido a que, aunque se gane mucho dinero (*“ese sería el segundo incentivo”*), *“si yo trabajo en un ambiente laboral pesado, de egoísmos, de rivalidades, de peleas, no voy a estar contenta. Donde tengan en cuenta mi parte humana, mi familia, que sepan que yo tengo necesidades, que necesito descanso, desde ahí para mí esa es la más importante: El ambiente. Y después el salario, porque si yo tengo un quehacer yo espero una remuneración por lo que yo sé”*.

Esta manera de definir al trabajador puede entenderse como una concepción del *“Hombre que se Autorrealiza”*, puesto que, desde esta perspectiva, se hace un reconocimiento de la subjetividad del trabajador como un ser humano que reconoce y utiliza el pleno potencial de sus capacidades y habilidades, siendo motivo indispensable para su permanencia en la organización, que en esta encuentren satisfechas sus expectativas y necesidades (Peiró, 200).

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Con referencia al objetivo general de sus prácticas en la organización, el psicólogo entrevistado expresa que su trabajo es “*entrevistar las personas y de acuerdo a su perfil encaminarlos a una oferta de empleo*” resaltando “*la parte humana (...) escuchar a las personas, darles un trato digno porque son personas desempleadas y una persona desempleada es vulnerable, entonces nosotros les damos toda la atención que requieren, les escuchamos todas las historias que quieren contarnos y les ayudamos en esa búsqueda de empleo*”. De esta manera, puede colegirse una visión muy humanizada del trabajador, y como consecuente a ello, una concepción ligada al “Hombre que se Autorrealiza”, puesto que, esta perspectiva procedente de la corriente de la psicología humanista cuyo principal exponente es Abraham Maslow, propone la visión de un trabajador que, más que mano de obra, es un ser humano en todo el sentido de la palabra.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Lo “humano” en el discurso de este psicólogo aparece de manera constante y reiterativa, de tal manera que menciona: “*la organización de nosotros tiene un lema muy importante y es que fuera del conocimiento que usted tenga, usted tiene que ser un buen ser humano. (...) Entonces más que mirar si usted sabe mucho, (...) es esa parte humana y no solamente desde el desempeño -es que usted es la que más contrataciones hace- (...) sino la parte humana, el servicio humanizado para nosotros es primero que cualquier otra cosa*”.

Antes que nada, es importante resaltar que *“esa parte humana”* a la que hace mención este profesional está vinculada a prestar un *“servicio humanizado”*, es decir, el trabajador debe poner sus potencialidades desde el saber pero también desde el ser para el servicio al cliente externo de la organización. Pero, en su discurso global, puede asirse el hecho de que, ese trato humanizado que tanto enfatiza el psicólogo entrevistado, también es otorgado al cliente interno de la organización, a sus trabajadores. Por lo tanto, se hace propicio enmarcar el pensamiento de esta organización en lo que se ha considerado teoría “Y”, respaldado por su focalización en lo humano, no sólo hacia su cliente externo, sino al interno.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Desde su sentir, el quinto psicólogo entrevistado habla de que *“más que trabajadores somos colaboradores”*, y resalta nuevamente que *“se trabaja mucho desde esa parte humana, desde la calidez”*. Estos discursos, complementando lo anteriormente dicho, pueden reivindicar la premisa según la cual, en esta organización se presenta un ambiente laboral y un trato hacia el trabajador muy ligado a los supuestos de la teoría “Y”, presentando una sincronización entre el aspecto formal e informal de la organización, también denotado en la denominación *“colaborador”* que, como se ha visto en anteriores entrevistas, está muy ligada esta clase de pensamiento.

11.6 ENTREVISTA N.6

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La concepción del sexto psicólogo entrevistado estaba enmarcada en dos aspectos importantes. En primer lugar, describía al trabajador *“como ese ser humano que tiene necesidades, sueños, sentimientos, emociones, ideas, creatividad, que tiene un proyecto de vida y que aúna sus esfuerzos para llegar a donde quiere llegar”*. Por otro lado, lo definía como *“el verdadero valor, es el potencial, es el que modifica procesos, aprende, agrega valor si está bien gestionado o puede llegar a posiciones (...) de frustración, de bajos niveles de motivación si no está bien gestionado. Entonces es la esencia, es lo más importante, lo más significativo; sin el trabajador puedes tener tecnología de punta pero si él no está ahí tienes nada”*.

Se colige entonces que la posición tomada por este psicólogo va de la mano con una concepción del trabajador como “Hombre Complejo”, poseedor de una subjetividad que se convierte en eje fundamental y fuente de ventaja competitiva para la organización, ya no lo es su fuerza física sino su iniciativa, creatividad, poder de decisión y conocimiento, pues las actitudes y valores que un trabajador aporta son difícilmente imitados por la competencia e insustituibles para la propia empresa (García Álvarez y Carvajal Marín, 2007 y Rodríguez et al. 2004).

Además de esto, el presentar a los trabajadores motivados principalmente *“por su desarrollo, su crecimiento, su aprendizaje, su autorrealización”* destaca la concepción de un trabajador más motivado por factores intrínsecos aunque, no descarta el poder de la motivación extrínseca plasmada en *“el aspecto salarial y el poder”*.

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El ejercicio profesional que este psicólogo desempeña está ligado con el proceso de selección, siendo su principal objetivo *“seleccionarle a la empresa la persona más adecuada”*. Este proceso, según su sentir, *“es el primer paso para garantizarle a la persona su bienestar, que va a ser ubicado en aquel lugar para el cual su experiencia, su expertica, su personalidad, sus capacidades, le van a permitir ajustarse, predecir éxito, aprendizaje, desarrollo, estabilidad, bienestar para él y para su familia. En la medida en que yo haga un muy buen proceso de selección y capacite a la gente que me apoya en mi proceso, voy a hacer que el proceso como tal prediga bienestar y ajuste para la persona que se lo gane”*.

Con lo anterior, se muestra como en la práctica misma del ejercicio profesional se plasma la concepción de “Hombre Complejo”, puesto que los procesos de selección que este psicólogo lleva a cabo tienen en cuenta la complejidad del ser humano que está siendo evaluado, no meramente sus capacidades desde el hacer.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Respecto al aspecto formal de la organización donde se encuentra, éste psicólogo deja claridad en reconocer el esfuerzo de ésta para *“tener políticas claras de desarrollo humano”*, pero, aun así menciona: *“yo pienso que le falta, le falta aún humanizar más el clima, que esos resultados en los que invierten tanta plata diagnosticando, (...) efectivamente se traduzcan en políticas claras que hagan que la gente se sienta mejor, a veces pienso que no vigilan suficientemente el equilibrio entre la parte personal y laboral, entonces es gente que no hace sino trabajar (...) Yo pienso que hacen un buen esfuerzo, tienen cosas muy buenas en sus políticas de gestión humana pero les falta”*.

Y esa falta, que se pone de manifiesto en el aspecto formal, también se presenta en cuanto a los incentivos, pues la organización *“salarialmente tiene buenos incentivos, es una empresa que paga bien, que económicamente es competitiva en el medio”*, pero *“con relación a los otros estímulos, de aprendizaje y autodesarrollo, (...) pienso que sigue teniendo dificultades en cuanto al desarrollo humano propiamente dicho, ahí le falta, le falta mucha más amplitud y músculo para hacer propuestas en cuanto al desarrollo de esos seres humanos como tal”*.

Por ende, se puede ubicar a esta organización más del lado de la teoría “X”, ya que, como lo plantean Enciso Forero y Perilla Toro (2004 siguiendo a Álvarez, 1995), se observa un retroceso al enfoque taylorista, en el cual el factor humano sigue “ocupando planos secundarios en el orden de prioridades gerenciales” (p.8)

ORGANIZACIÓN INFORMAL

En cuanto a la cultura de la organización respecto a la percepción del ambiente trabajo, se hace importante señalar que el psicólogo cree que los trabajadores *“resienten las falencias que observan pero yo pienso que la gente percibe el esfuerzo de la empresa”*.

Indica además, que en *“el equipo en el que yo me muevo que es de gestión humana, la parte personal es importantísima (...) hay mucho interés con las personas cuando tienen necesidades, crisis, enfermedades, en fin, en general pienso que las personas desde la parte humana se sienten bien acogidas en mi área y en algunas que yo conozco, yo no diría que en general, ese no es tampoco es el paraíso, no en todas pero sí en general”*.

Por todo lo anterior, se considera que, aunque la organización informal en este caso no se presenta como puramente “Y” o puramente “X”, se considera, que la organización puede encontrarse más cercana al pensamiento “X” desde la teoría de McGregor, puesto

que, aunque la empresa está “haciendo esfuerzos” encaminados desde la teoría “Y”, aún se presentan falencias que resienten los trabajadores y que se hacen evidentes en su diario vivir dentro de la organización, por lo cual se postula la misma, de alguna manera más inclinada a un modelo regido por la teoría “X”.

11.7 ENTREVISTA N.7

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Este psicólogo organizacional entrevistado parecía dar cuenta de una concepción del “Hombre Racional-Económico”, pues señalaba que su ejercicio en la práctica organizacional le hizo *“conocer las personas de una manera distinta, es decir, el concepto que uno se hace de la gente no es tan positivo”*, debido a que veía *“una rotación constante, es ver personas insatisfechas, es ver personas que dicen voy a estar acá por estar a ver qué pasa y terminan pues como abandonando sus trabajos, entonces me parece que por ahora falta mucha conciencia de la responsabilidad y el compromiso que se debe asumir dentro de un trabajo”*

Pero, puede esclarecerse que esta concepción no es la original que había adoptado este psicólogo, ya que, el mismo hace referencia a que *“uno en este campo de la organizacional sinceramente le hace conocer las personas de una manera distinta”*. Esto puede dar a entender que la concepción racional económica del hombre no era la que regía

en un principio su quehacer profesional, pero como se aprecia en lo comentado durante toda la entrevista, si era la concepción de las organizaciones donde se había desempeñado como profesional anteriormente. Por tanto, lo planteado remite a la primera acción posible adoptada por una persona que presenta un estado de incoherencia, disonancia cognitiva, referida por Chiavenato (2007), donde se modifican las cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. Por ende, el psicólogo modifica su concepción inicial para adecuarla a la realidad de la organización en la que se encontraba tiempo atrás.

Así mismo, y para reforzar aún más la concepción racional-económica del hombre que planteaba este psicólogo, el mismo expresa: *“la motivación que sostiene a muchos es la económica”*. Y continua comentando *“les gusta la plata, les gusta tener una vida cómoda, pero a veces ni siquiera eso permite que la gente siga entonces la gente se va”*. En primer lugar, y teniendo en cuenta que, desde esta perspectiva al hombre no le gusta trabajar, y es perezoso e indolente por naturaleza, la motivación que lo lleva a realizar una tarea dentro de la organización obedece sólo a recompensas monetarias (Peiró, 2000; Rodríguez, et al, 2004 y Sisto, 2004). Por otro lado, puede pensarse que este hecho de que *“la gente se va”* tiene relación directa con esta concepción del hombre, y es un punto que menciona Chiavenato (2007) cuando asegura que, cuando:

A las personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían ser administrados (...) ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento y alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia de esto se presentaban problemas de calidad y productividad (p. 43).

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Referente a su quehacer dentro de la organización, el séptimo psicólogo entrevistado manifiesta específicamente que, su función, está *“centrada en un proceso de selección, donde hago todo el proceso de reclutamiento de hojas de vida, hago la clasificación de las hojas de vida, cito el personal, entrevisto el personal, aplico las pruebas psicotécnicas, hago valoración de las pruebas, tomo referencias laborales, coordino procesos de polígrafo (...) llamo al personal que queda seleccionado, se hace la visita domiciliaria, hago todo el proceso de inducción corporativa y hago un proceso de seguimiento con los empleados que han estado ingresando para mirar cómo van en la adquisición a su puesto de trabajo y todo el proceso que tiene que ver con el ingreso a la compañía”*.

De lo anterior es importante resaltar el mecanismo del polígrafo como herramienta para seleccionar personal, el cual hace pensar que de antemano se tiene el precepto de que el ser humano engaña, miente y oculta datos relevantes, lo cual da indicios para creer que las prácticas de este psicólogo se encaminan desde una concepción racional-económica del hombre. Por lo demás, se plasma en su discurso una selección de personal precisa,

fuertemente establecida, con parámetros claros y guías que establecen como deben hacerse los procesos.

Por otro lado, al indagarse por los aportes al bienestar de los trabajadores que se brindan desde su práctica organizacional, se señala en un primer momento el *“tener una estabilidad laboral, tener una buena economía porque aquí es fácil hacer una oferta de empleo por el tema económico”*. Seguidamente, se hacen alusiones a temas referidos a las ventajas de *“una entrevista más a profundidad [más] que de pronto en entrevistas masivas”* y la posibilidad de un *“aprendizaje frente a una entrevista (...) [que] aporta a toda persona”*.

Aunque se pueden ver apartados del discurso donde hay un interés por el crecimiento humano en cuanto a la adquisición de nuevos aprendizajes y el hecho de poder conocerlo más a fondo desde su subjetividad en el proceso de selección, contrario a lo que sucede en entrevistas masivas como el mismo profesional lo señala: *“yo venía de un gremio donde todo era para ya, rápido, entrevisté veinte y de veinte saqué diez, entonces uno no tenía tiempo como de profundizar”*; siguen estando presentes fuertes componentes que llevan a colegir una concepción inscrita en las prácticas de este psicólogo encaminadas por la vertiente del “Hombre Racional-Económico”. El uso del polígrafo y la relevancia del incentivo económico, destacan una concepción pesimista del hombre como alguien que

miente, y que sólo se motivará en su trabajo por incentivos salariales, económicos o materiales, por motivos sobre todo extrínsecos.

ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización busca, en palabras de este psicólogo organizacional *“una persona muy integral y que se adapte a las políticas de nosotros en cuanto a la responsabilidad, el compromiso, el servicio, estar siempre dispuestos, tener una proyección a un crecimiento tanto personal como a nivel de la empresa, que busque un bien común, que busque que él pueda crecer y que la empresa también pueda crecer”*. Lo que, a simple vista, podría hablar de una concepción del hombre que se autorrealiza muy enmarcada en la teoría “Y”, pero, si se presta mayor atención a otros fragmentos del discurso del profesional, se colige que esta no es la realidad organizacional: *“Nosotros dentro del proceso apuntamos a que las personas se identifiquen con las políticas que tenemos, y lo primero para nosotros es que las personas tengan muy buen servicio, que sean personas muy cálidas, que sean personas amables, que puedan sonreír, que puedan soportar situaciones tensas con los clientes tanto con los compañeros, con los administradores, que sea personas con muchas fortalezas como a nivel personal, personas muy estructuradas porque la presión, el trabajo, los horarios, el salir de un punto de venta a las doce de la noche, no ver a la familia, no compartir, eso genera choques”*.

Lo anterior, puede verse reflejado en lo que mencionan Rodríguez et al. (2004) cuando plantean que, bajo la necesidad de incrementar la eficacia de las organizaciones industriales, se dio lugar a una estrategia administrativa y a un tipo de contrato psicológico poco halagüeños para el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores y así, citando al profesor Quintanilla (1992), estos autores presentan un panorama en el que prevalecen los criterios productivos y en el que la empresa compra los servicios y la obediencia del empleado con un salario, por lo cual se considera la organización formal en este caso ligada a la teoría “X” de McGregor.

Aunque cabe resaltar que, la organización cuenta con una variedad de incentivos, que integran, como lo señala el psicólogo organizacional *“tanto [lo] económico como [lo] emocional, en todos los aspectos pienso que trabajamos mucho en esa parte”*. Esto, también pone de manifiesto la búsqueda de la organización por unas mejores condiciones para sus trabajadores, aunque no cabe duda que aún falta un trabajo a fondo que refuerce una concepción más humana del trabajador.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Aunque, en el discurso del psicólogo se hacía referencia a que: *“Acá específicamente yo siento que la gente se siente bien”*, también advertía que *“la gente necesita que replanteemos algunas cosas dentro de la empresa como los horarios, la*

disponibilidad, porque la gente a veces no tiene tiempo para compartir con la familia, los turnos partidos son muy complicados, (...) entonces a veces ellos se sienten desmotivados por eso, no descansan los domingos, no descansan un sábado, trabajan todas las fechas especiales del año, entonces son personas que se están limitando a una vida laboral y dejando de lado una vida social y familiar, y en eso estamos intentando trabajar y tener un proyecto distinto para que ellos se sientan plenamente satisfechos y felices”.

Ante esto, las palabras de Chiavenato (2007) son más que apropiadas, cuando resalta que, “para que la organización puede alcanzar eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso, conflicto y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización” (p. 77).

Pero el hecho de que “*estamos intentando trabajar y tener un proyecto distinto para que ellos se sientan plenamente satisfechos y felices*”, presenta la forma como Peiró (2000 siguiendo a Argyris, 1979) hablando de la falta de congruencia entre las necesidades y la personalidad del individuo con las demandas de la organización, se busca diseñar las organizaciones a partir de un nuevo modelo de hombre (Teoría “Y”) que sustituya al que está a la base de las organización actual (modelo económico de hombre- Teoría “X”).

11.8 ENTREVISTA N.8

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

En esta octava entrevista se dejó clara una concepción del trabajador como un “Hombre Complejo”, ya que se señala que *“es un ser en búsqueda de desarrollo, pero yo lo veo más integral, como bio-psico-social-espiritual”*, destacando todos esos planos del ser humano que se conjugan para crear la complejidad del trabajador, viéndolo de una manera holística y teniendo en cuenta que el ser humano en la organización es un complejo conglomerado de aspectos de los cuales no puede desligarse.

Además de ello, resalta que *“los factores motivacionales son tan distintos en cada persona”*, pero rescata dos de éstos como los que más predominaban en los trabajadores según un estudio motivacional recientemente realizado: *“uno (...) sobrevivían, eso aquí y en cualquier parte siempre va a ser importante (...) y lo otro es desarrollar conocimientos y continuar con aprendizajes, es decir, mucha proyección profesional y de aprendizaje”*.

Así, se tiene en cuenta, desde la concepción de este psicólogo, que el trabajador presenta multiplicidad de factores que pueden incidir en su motivación, pero según el reciente estudio motivacional, el salario y la proyección profesional aparecían como relevantes factores motivacionales.

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El objetivo principal del quehacer de este psicólogo era resumido por él mismo como *“Trabajar por y para el empleado teniendo en cuenta los objetivos organizacionales”*. Su labor estaba centrada en *“el plan de formación y capacitación, y el tema de bienestar laboral”* y deja claro el hecho de que estas actividades son *“parte del quehacer de la organización y del área de gestión humana (...) son actividades y funciones que se tienen que realizar”*. De esta forma el psicólogo entrevistado da cuenta de cómo su quehacer se encaminaba más hacia aquello *“que debía realizarse por norma”*, pero desde su posición como psicólogo de la organización debía *“tener en cuenta tanto la parte del empleado como la parte del empleador, entonces es alinear y mirar esas dos cosas donde tienen punto de encuentro (...) colocar esas cosas en comunicación o como alineados, porque no podemos desconocer los intereses del empleador”*.

Pero ante este intento de alineación, entre *“empleado y empleador”*, el psicólogo organizacional deja claro el hecho de que *“son dos cosas que no se alinean, se trabaja mucho, se propone, pero no...”* lo que indica que no han sido implementadas sus propuestas y que, por tanto, su trabajo se ciñe más a preceptos de un *“Hombre Racional-Económico”*, donde no hay cabida para el mejoramiento, el progreso, el bienestar y el crecimiento del trabajador para que así mismo la organización también crezca.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Es importante señalar que las políticas organizacionales orientadas a las personas fueron manejadas “*a través de un tercero*” es decir, fue con personas ajenas a la organización con quien se construyó la “*descripción del programa como tal de gestión humana, se redactaron todos los formatos, los procedimientos, los programas, la caracterización quedó lista*”. Y desde esa caracterización, plantea el psicólogo entrevistado, se entiende al trabajador de una manera “*integral y que siempre está en búsqueda de desarrollo*”. Por lo tanto, puede decirse que desde la organización formal, aquella plasmada en las reglas oficiales, la que está en el papel, hay una concepción del hombre ligada a la teoría “Y”, que lo entiende desde una visión positiva, como el impulsor de su propio desarrollo.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

En este punto, es importante señalar el hecho que, para el psicólogo organizacional entrevistado, la organización en la que se encuentra “*incentivos no otorga*” ya que, asume que el programa de bienestar es algo que se debe realizar y no debe pensarse como incentivo para el trabajador, por tanto, además de los requerimientos legales de éste programa, la organización no aportaba ningún “plus” a sus trabajadores.

Además, dejó claro un asunto de relevante importancia en la frase “*No hay alineamiento con la motivación del trabajador*”, señalando que se hacía un esfuerzo para que esto no fuera así, pero “*la gerencia (...) o los dueños, porque es una empresa familiar, (...) no son como abiertos a la escucha y a la implementación*”. Y de esto se desprende un pensamiento muy permeado por la teoría “X”, en donde se decía: “*haga el trabajo, sea eficiente, haga las cosas bien pero no importan otro montón de cosas que usted pueda tener (...) es que la empresa y un empleador siempre va a querer decir que la gestión humana es importante o el talento humano es importante, pero cuando tú vas a la práctica o al hacer o en la realidad pues hay un montón de cosas que van en contravía de eso*”.

Lo anterior, deja más que claro la gran diferencia entre la organización formal e informal que se presenta en este caso, debido a que, por un lado, se plantea una visión positiva del trabajador, pero por otra, se le trata en todo el sentido desde la teoría “X”.

11.9 ENTREVISTA N.9

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La definición dada por este psicólogo acerca del trabajador radica en “*una visión humanizada y entendiéndolo como un talento humano, no un recurso humano (...) un individuo que tiene potencialidades y que la empresa puede ayudar a que terminen siendo unas competencias (...) la visión mía es de un ser complejo, con necesidades, (...) más*

humanizada y enfocada a desarrollar las competencias del individuo, y no sólo eso sino articulándolo a la vida del individuo porque el trabajo es parte de la vida”.

Con estas palabras, queda claro que la concepción de este psicólogo entrevistado puede pensarse desde la perspectiva del “Hombre Complejo”, entendido como una unidad global, motivado entonces desde su complejidad, pues como lo menciona el psicólogo entrevistado: *“todo el mundo trabaja obviamente por el dinero y para poder sobrevivir pero además de eso está que el trabajo dignifica, que da un lugar en el mundo a las personas (...) cada quien puede tener motivaciones diferentes (...) entonces hay múltiples maneras de motivar a las personas para el trabajo. Cada sujeto tiene sus particularidades y eso es lo que me he encontrado en el trabajo que desarrollo”.*

Así, como lo dice Sisto (2004), el hombre es poseedor de necesidades y motivaciones intrínsecas a la constitución humana que busca satisfacer en el trabajo, en este caso el *“tener un lugar en el mundo”*, además de consentir el hecho de que cada quien desde su particularidad (desde su complejidad) tiene diversos motivos para desempeñar su trabajo, dan cuenta de la misma concepción

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El objetivo general de las prácticas llevadas a cabo por este psicólogo dentro de su organización remiten a *“mejorar la calidad de vida de los empleados desde los diferentes procesos que se hacen”*. Su trabajo por lo tanto, gira en torno al bienestar del empleado y se puede percibir en su discurso la pasión por lo que hace, realmente puede sentirse en su manera de expresarse acerca de su desempeño profesional, que se siente a gusto con las actividades que realiza, por lo tanto, se considera pertinente enmarcar sus prácticas en la concepción de “Hombre Complejo”, ya que van muy de la mano con lo que él considera adecuado realizar.

ORGANIZACIÓN FORMAL

El discurso del noveno psicólogo entrevistado indica que *“la administración actual (...) se ha interesado por generar muchos cambios y se ha encontrado resistencia al cambio obviamente (...) entonces es más difícil por lo que se ha generado cierta fricción entre la administración y los empleados (...) Y creo que hay visiones diferentes desde el cargo y el tipo de contratación, entonces la visión con algunas personas es de gente un poco perezosa (...) también reconocen las competencias de la gente, su formación”*.

Por lo anterior, se considera que este estilo de pensamiento en la organización está más del lado de la teoría “X” aunque existan intentos por reformular esto, por hacer

cambios y modificar la manera de dirigir la organización, sigue existiendo en su base una concepción negativa del ser humano.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

En cuanto al ambiente laboral, el psicólogo entrevistado señala que *“se nota mucho la jerarquía, hay un modelo jerárquico con características muy notorias. Eso impregna el trato, porque tú eres la secretaria y yo soy el jefe entonces hay cierto temor, (...) Son dinámicas evidentes y se está trabajando un poco en esto. (...) También se han identificado espacios donde se integran, hablan, y se solucionan los problemas”*.

Además, por el mismo modelo jerárquico existente, se da *“un sistema de comunicación muy descendente, es “haga las cosas así” incluso se rompe en el eslabón que es el jefe que es cargo medio y éste en muchas veces no cumple la función de bajar la información ni de subirla, por lo que se estanca la información lo que ha generado fricciones con el personal operativo”*.

Por otro lado, el psicólogo entrevistado afirma que *“la dinámica de la organización en cuanto a la gestión humana no es la mejor”*. Por ende, se considera que la organización informal en este caso debe considerarse desde la óptica de la teoría “X”, dado que se

presentan aspectos ligados a los esquemas tradicionales de administración de personal, los cuales, señalan Rodríguez et al. (2004) hacen referencia a la división del trabajo, la unidad de mando, la centralización, la jerarquización, etc.

11.10 ENTREVISTA N.10

DEFINICIÓN DE TRABAJADOR POR PARTE DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

La definición expresada por este psicólogo organizacional indica que *“un trabajador es la persona que presta un servicio porque sabe una labor especial”*, el cual está motivado principalmente por *“el salario y le sigue hacer lo que les gusta, lo que saben hacer”*.

Teniendo en cuenta lo anterior, y resaltando la premisa de considerar el salario como la principal fuente de motivación del trabajador, puede posicionar la concepción de éste psicólogo más del lado del “Hombre Racional-Económico”. Pero, debe resaltarse que, en esta visión del trabajador, el ser humano está motivado exclusivamente por incentivos salariales, económicos o materiales, por motivos sobre todo extrínsecos (Chiavenato, 2007 y Rodríguez et al. 2004), lo que no es acorde completamente con la visión aportada por este psicólogo entrevistado, pues además de esta fuente extrínseca como la principal, anexa motivaciones intrínsecas en un segundo orden de importancia *“hacer lo que les gusta”*.

Aun así, se considera que en este caso la visión está más guiada por la concepción del “Hombre Racional-Económico”, ya que, además de lo anterior, se da a entender al trabajador como alguien que *“presta un servicio”* colegido con una connotación utilitarista propia de esta concepción, a partir de una visión del hombre como instrumento (Pulido Martínez, 2004). Otro elemento que puede reforzar la asignación de esta concepción para el psicólogo entrevistado, es el hecho de que, tal como él mismo menciona, asesora al trabajador para *“no ser mentiroso a la hora de presentar una hoja de vida, una documentación, porque eso se encuentra... las personas mienten”*, entendiendo esto como lo que Trechera (2000) llama la visión pesimista del hombre, al abordarle con la preconcepción de que es deshonesto y por tanto miente con facilidad.

De igual manera, no puede afirmarse cabalmente que es esta la concepción exclusiva del psicólogo entrevistado, pues con los datos obtenidos no se cuenta con la información suficiente para hacer una aseveración como esta.

PRÁCTICAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

El principal objetivo de su práctica profesional en la organización, consiste en *“darle cumplimiento a unas empresas que nos envían unos perfiles, nos solicitan personas para los trabajos, entonces ser muy efectivas en ese envío”*; además, *“asesorar a las*

personas que vienen en búsqueda de empleo, (...) lograr que ese candidato vaya a una empresa muy preparado, con un buen perfil, que se logre capacitar, que tome esa conciencia de lo importante de dar buena muy buena impresión”.

Por otro lado, considera que aporta al bienestar del trabajador en cuanto garantiza que *“la empresa a la que va a entrevista sea una empresa seria, reconocida, que esté ofreciendo buenas garantías, con una seguridad social, con un salario justo, que no se esté explotando al empleado, eso es uno de los objetivos principales para la satisfacción del trabajador y de la familia como tal”*. De esta manera, puede vislumbrarse que este psicólogo orienta su quehacer a la visión del “Hombre que se Autorrealiza”, debido a que en su discurso puede entreverse la idea de llevar a las personas a un crecimiento personal a través del trabajo.

Aun así, y de igual manera al apartado anterior, donde se coligió la definición de este mismo psicólogo acerca del trabajador, no puede aseverarse que sea esta concepción su orientación exclusiva en cuanto a su práctica profesional, puesto que pueden desprenderse del discurso elementos asociados a otras concepciones del trabajador.

De igual manera, se opta por enmarcar las prácticas de este psicólogo en la definición del “Hombre que se Autorrealiza”, al considerarse la que mejor visión que engloba su discurso en cuanto a su quehacer en la organización.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Desde su perspectiva, este psicólogo considera que la organización en la que se encuentra concibe a sus trabajadores como *“comprometidos, que tenemos sentido de pertenencia, que queremos la organización, que queremos hacer cosas por sacar adelante la organización, que estamos enfocados en el servicio al cliente”*.

Acorde a ello, se puede considerar que esta organización, desde el plano formal, posee un pensamiento ligado a la teoría “Y”, pues considera que el trabajador, aunque busca lograr sus objetivos personales, también puede alinear estos a los objetivos de la organización a fin de “salir adelante” en conjunto con ésta.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Ante el cuestionamiento por la organización informal, el psicólogo entrevistado expresa que *“se evidencia un buen ambiente laboral, el inconformismo siempre va a estar pero es muy mínimo, son de unos cuantos no de la mayoría, entonces es una minoría no es*

algo representativo como en muchas otras organizaciones que quizás uno pueda escuchar muchas más quejas”.

Además de ello, desde su posición considera que en su organización “se respeta lo que uno diga, las ideas que dé, se trata con respeto, todo es muy justo, yo siento que estoy en una muy buena organización”.

Es por esto entonces, que se puede considerar la organización informal plasmada en este discurso como una organización tendiente a la teoría “Y”, puesto que el trabajador es tenido en cuenta y aunque, existen falencias, la generalidad indica un buen entorno de trabajo.

12. RESUMEN DE LOS DATOS OBTENIDOS

A continuación se presenta, a modo de resumen los resultados obtenidos en el análisis de las entrevistas, teniendo en cuenta los diez entrevistados, su concepción acerca del trabajador, sus prácticas organizacionales y el pensamiento de la organización en la que se encontraban, tanto desde la dimensión formal como desde la dimensión informal:

Gráfico 6. Resumen de los datos obtenidos

Entrevistado	Definición de trabajador	Prácticas del psicólogo	Organización Formal	Organización Informal
1	Hombre Complejo	Hombre Complejo	Teoría "Y"	Teoría "Y"
2	Hombre Social	Hombre Social	Teoría "Y"	Teoría "Y"
3	Hombre Complejo	Hombre Racional-Económico	Teoría "X"	Teoría "X"
4	Hombre que se Autorrealiza	Hombre que se Autorrealiza	Teoría "Y"	Teoría "Y"
5	Hombre que se Autorrealiza	Hombre que se Autorrealiza	Teoría "Y"	Teoría "Y"
6	Hombre Complejo	Hombre Complejo	Teoría "X"	Teoría "X"
7	Hombre Racional-Económico	Hombre Racional-Económico	Teoría "X"	Teoría "X"
8	Hombre Complejo	Hombre Racional-Económico	Teoría "Y"	Teoría "X"
9	Hombre Complejo	Hombre Complejo	Teoría "X"	Teoría "X"
10	Hombre Racional-Económico	Hombre que se Autorrealiza	Teoría "Y"	Teoría "Y"

Como puede apreciarse en la tabla anterior, la concepción más usada por el grupo de psicólogos organizacionales entrevistados es la que parte de una visión de *Hombre Complejo*, mientras que concepciones relacionadas a una visión del *Hombre que se Autorrealiza* y del *Hombre Racional-Económico*, son usadas en igual medida mientras que la concepción del *Hombre Social* se presenta como la menos usada.

Por otro lado, es importante resaltar la terminología que emplearon los psicólogos entrevistados para referirse al trabajador, ya que, términos como “ser humano” fueron

altamente resaltados. Además del uso de la palabras como “empleado”, “personal”, “colaborador”, “coequipero”, “recurso humano” y “talento humano”.

13. DISONANCIA COGNITIVA

En el presente apartado se busca dar una definición concisa del fenómeno denominado “disonancia cognitiva”, el cual remite a las implicaciones cognitivas que puede presentar el psicólogo organizacional, a las cuales hace referencia esta investigación. Según Leon Festinger, (1957, citado por Chiavenato, 2007; Feldman, 1955 y Ovejero, 1993) cuando una persona tiene una cognición²⁵ y sin embargo, actúa de manera contraria a ésta (es decir, lo uno implica lo opuesto a lo otro), entonces se presenta un estado incoherencia consigo misma, lo que se conoce como *disonancia cognitiva*.

Además, Ovejero (1993) indica que se considera raro el que no exista disonancia alguna dentro de un grupo de elementos cognoscitivos debido a que, casi por cada acción o sentimiento de una persona, habrá seguramente, al menos un elemento cognoscitivo disonante entre su grupo, por lo tanto, puede pensarse que la presencia de alguna disonancia en el ser humano es un asunto normal. Pero, no todas las relaciones de disonancia son de

²⁵ Festinger nombra a las creencias, actitudes, conocimientos, pensamientos u opiniones que un individuo tiene de sí mismo o del medio externo como *Elementos Cognitivos* (en Chiavenato, 2007, p.46) o *Cogniciones* (en Feldman, 1995, p. 508)

igual magnitud, por ende, el autor expone los determinantes que generan diversos grados o magnitud de disonancia cognitiva haciendo que ésta sea más o menos intensa:

En primer lugar se presenta la importancia de los elementos entre los que hay relación de disonancia. Cuanto más valor tienen para la persona mayor es la magnitud de la relación disonante entre ellos.

En segunda instancia, se considera que la magnitud de la disonancia entre un elemento de conducta y las cogniciones de un sujeto, dependerá de la proporción de cogniciones relevantes que son disonantes con la persona. Es decir, si se presenta una mayoría de pensamientos o creencias importantes para la persona que son consonantes con su elemento de conducta, la disonancia logrará ser reducida; mientras que, si por el contrario, es mayor el número de cogniciones disonantes que consonantes con el elemento de conducta, la disonancia total será de magnitud apreciable.

Es así como, continua Ovejero (1993), cuando se incrementa la magnitud de la disonancia, mayores serán las presiones que surgen en el individuo para reducirla, eliminarla o evitar acrecentarla, ya que la disonancia como un estado de tensión y conflicto, no es fácilmente tolerada, pues produce sentimientos de malestar e incomodidad. Así,

menciona Chiavenato (2007), los sujetos tratan de adoptar una de las tres acciones siguientes:

1. Variar uno de los elementos disonantes, bien sea modificar las cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa o modificar la conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Tratar de modificar la realidad externa para adaptarla a las cogniciones personales, así se conservan las convicciones y es el mundo exterior el que se adecua a ellas.
3. Si no pueden modificar las cogniciones personales ni la realidad externa, entonces la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente. Esta acción, que sería más adecuado denominar “inacción”, siendo en demasía incómoda para el sujeto, pues este continuará en una constante búsqueda para reducir la disonancia.

14. DISONANCIA COGNITIVA EN EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de este apartado, cabe aclarar que, aunque algunos de los psicólogos entrevistados expresaron abiertamente presentar un estado disonante respecto a su quehacer, sin un estudio más detallado que explore la profundidad de las cogniciones de

cada uno de los mismos, no puede darse un dictamen definitivo de la presencia o ausencia de una disonancia cognitiva sólo teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas de la entrevista realizada y el análisis investigativo.

Aunque estas herramientas permitieron una información de relevancia, se resalta el hecho de que existieron variables intervinientes, como el desconocer a la entrevistadora, la ansiedad ante la interrogación por su profesión y quehacer, y el posible temor a que fueran expuestos sus datos aunque se les hubiese dejado claro este asunto a través del consentimiento informado. Por tanto, se presume que algunos psicólogos no plasmaron en su discurso numerosas ideas que pudieron dar más criterios para identificar la presencia o ausencia de disonancia cognitiva al desempeñar su trabajo.

Por ende, los datos aquí presentados, aunque sustentados en los discursos de los psicólogos organizacionales entrevistados, son interpretaciones producto de un proceso de análisis y contrastación con las fuentes bibliográficas, pero no pueden considerarse como algo estrictamente certero, concluyente y definitivo.

Así, con claridad en este asunto, se expone a continuación el análisis realizado alrededor de la disonancia cognitiva, considerándolo un factor presente o ausente en la práctica profesional de cada uno de los psicólogos entrevistados, además de presentar lo

que, con sus propias palabras, estos profesionales manifestaron acerca de la prevalencia de este fenómeno cognitivo en sí mismos y en sus colegas.²⁶

ENTREVISTA N.1

Se considera que en el caso de este psicólogo no hay evidencias del fenómeno de la disonancia cognitiva en la ejecución de su trabajo profesional, pero al parecer, en su subjetividad, este hecho es comprendido como la excepción más que la norma, pues es reiterativo en resaltar que su caso “no es lo típico”.

Así, este primer entrevistado anunció “*Yo creo que el rol del psicólogo ahora en las empresas es muy conflictivo (...). Uno entra no haciendo lo que uno sabe hacer, en lo que uno se formó, sino que te están diciendo que hagas en las maneras que no son las adecuadas. Y te aseguro que ese es el común (...) por todos lados, porque el psicólogo llega con unas maneras de hacer las cosas, fundamentadas desde su formación y el jefe de gestión humana normalmente no es psicólogo, digamos que en unas organizaciones logra ser psicólogo pero luego se encuentra con la junta directiva, luego se encuentra con los*

²⁶ Durante la entrevista semiestructurada, a pesar de no contener preguntas directas que aludieran a interrogar al psicólogo sobre la posible existencia en su interior de una disonancia que contrapusiera su pensar con su hacer profesional, se opta por mencionar el fenómeno de manera aislada a modo de comentario, para conocer, de manera directa en las palabras del entrevistado, como se veía este fenómeno en su campo profesional. Así, se pudo observar, que éste aportaba información de gran importancia para la investigación, por lo que, se instó a los psicólogos organizacionales a dar su opinión sobre esto sin preguntarles directamente por su caso particular.

socios, o se encuentra con la familia que es dueña de la empresa que es típico (...) y hasta ahí llega todo”.

Este profesional de la psicología organizacional, a pesar de no presentar rasgos de disonancia que develaran contradicción en su concepción y la manera de realizar su práctica profesional diaria, si se notaba al tanto de que, muchos de sus colegas pueden estar atravesando por conflictos interiores detonados por esa misma disonancia que debe interrogar al profesional, no sólo desde su saber teórico y experticia en el campo, sino desde su llamado al cumplimiento ético en su quehacer.

ENTREVISTA N.2

En este caso, el psicólogo entrevistado no contaba con tiempo suficiente para alargar más la entrevista. Por lo que, finalizada ésta, se optó por detener el ejercicio y omitir el comentario acerca de la disonancia cognitiva. Pero, puede considerarse a partir de los datos obtenidos con ayuda de la entrevista semiestructurada, que en su caso no hay indicios de disonancia cognitiva respecto a su quehacer, ya que se presentan alineados tanto sus cogniciones, como las actividades que realiza, además del plano formal e informal de la organización en la que se encuentra actualmente desempeñando su profesión.

ENTREVISTA N.3

En este caso, se evidencian posibles rasgos de disonancia cognitiva en el psicólogo entrevistado, principalmente porque su hacer, ligado a una concepción más de tipo racional económica del hombre, sustentada además en una organización que tanto formal como informalmente presentaba un pensamiento “X” contraría con su concepción compleja del trabajador en tanto ser humano.

Además de esto, expresa: *“(...) la verdad la organizacional es algo muy bueno pero la verdad a mí sí me hubiera gustado estar en otra área, (...) porque uno en la selección es algo muy operativo (...) todo es de volumen entonces (...) la prioridad es el cliente, cumplirle los tiempos de respuesta y ya”*. Y además, con ímpetu en su discurso enuncia: *“No me gusta, yo no me siento bien, siento que como profesional yo debo buscar otras áreas para desarrollar. (...) No, es que aquí no hay manera, hay empresas en las que puedes ascender pero aquí ya es el tiempo de respuesta”*.

Por todo esto, puede asegurarse que desde su propio sentir, este psicólogo presenta un estado de tensión, un conflicto interno que le ha conducido a buscar más opciones de trabajo como alternativa a un puesto en el que se siente no haberse desarrollado (ni poder hacerlo en un futuro) como profesional, es un conflicto que, sin dudas se denomina disonancia cognitiva.

ENTREVISTA N.4

Ante este entrevistado no se vislumbró la presencia de algún estado de disonancia cognitiva respecto a su práctica profesional, debido a que su filosofía personal estaba ligada con la misma filosofía de la organización, de tal manera que el mismo entrevistado equiparaba los discursos en uno solo, dejando entrever un alto grado de concordancia entre el uno y el otro.

Además de esto, este psicólogo considera que la disonancia cognitiva es lo que *“generalmente uno se encuentra (...) y más el psicólogo organizacional que tiene que hacer diez entrevistas en una hora y media entonces uno mismo se concibe como una máquina, como un operador. Y no quiere decir, por ejemplo, que yo no tenga volúmenes importantes de entrevistas, (...) sin embargo eso nunca desvirtúa la concepción del ser humano que yo tengo, ni que la organización tiene; porque a mí no me dicen, como si dicen en otras empresas: yo necesito es que me llenes estas diez vacantes independiente de con quién. (...) Entonces por fortuna (...) me siento muy agradecida con lo que hago como psicóloga de acá”*.

ENTREVISTA N.5

Para este psicólogo “la parte humana” se considera de gran relevancia, aunque aclara que esto no tiene que ver directamente con su corriente de pensamiento teórico: “Yo

no soy humanista”, pero hace énfasis de que aun así “he aprendido a tratar a las personas como seres humanos”.

Para este caso no se considera que existan rasgos de disonancia cognitiva, pues se percibe alta coherencia entre su decir y su hacer. Además de ello, el psicólogo resalta: *“independiente de que la empresa me diga no se puede yo pienso que si se puede, yo no voy a perder mi esencia porque una empresa me está diciendo a mí, es que a la hora de hacer unos descargos tienes que juzgar a la persona como si fuera culpable, no, yo lo siento pero no. Yo a todos les doy el beneficio de la duda. En selección por ejemplo muchas empresas te dicen mándeme tres, pero usted sabe que la que va a pasar es ella y eso va en contra de lo de uno y sin embargo hay que hacerlo porque la empresa lo manda y porque nosotros estamos bajo ella y uno se siente mal, eso es disonancia”.*

Se cree entonces que, estos relatos pueden asociarse con pasados estados disonantes que pudieron habersele presentado a este profesional en anteriores cargos, pero actualmente, en el trabajo que desempeña, no parecen existir conflictos disonantes de este tipo.

ENTREVISTA N.6

En el comentario acerca de la disonancia cognitiva, este psicólogo manifestó: *“yo la he sentido muchas veces, muchas veces”*. Así, aunque no se hace claridad si se está haciendo referencia a un sentimiento que es actual o a un estado ya pasado, si se considera que en el desempeño profesional presente de este psicólogo organizacional pueden presentarse indicios de disonancia cognitiva, debido a que su concepción, de hombre complejo se distancia del pensamiento “X” de la organización en la que se encuentra.

Además, señala: *“nos forman con una concepción del ser humano que al llegar a la empresa, con su modalidad de capitalismo voraz no es cierta, (...) Y lo que uno ve es una situación general casi que oprobiosa, y no hablemos del salario, (...), hablemos del trato, del reconocimiento, de la autorrealización, de toda esa complejidad de la motivación humana, claro que hay una disonancia cognitiva. Incluso en la empresa donde estoy, que es muy buena, yo siento esa disonancia cognitiva (...) que me generó muchas crisis con respecto a que si es aquí donde yo debo estar. Qué conclusión llegué como adaptativa frente a esa disonancia cognitiva, yo llegué a la conclusión de que a la empresa que yo llegue (...) siempre hay algo por hacer. Entonces yo me enfoco en ese algo por hacer que tenemos, (...) yo sigo batallando a veces desesperanzada, (...) yo siento la disonancia, me angustia, la padezco pero no me inmoviliza. Yo digo: perfecto, tenemos una empresa que no le importa sino el signo pesos, que todos estamos enrutados hacia allá y el que no salió de aquí, que se creen con derecho a maltratar, a desconocer, (...) pero entonces vamos a*

ver qué puedo hacer y cómo lo puedo hacer, es como yo he afrontado esa disonancia (...). Pienso que los psicólogos en el campo que elijamos vamos a tener crisis, y este no es la excepción, de hecho yo considero que el campo organizacional es muy difícil porque necesitas mucha perseverancia, mucha estabilidad emocional, mucha claridad de objetivos, tolerancia a la frustración, entrenarte en batallas muy largas que tienes que dar de manera muy larga pero sigo pensando que tiene mucho sentido y que hay mucho por hacer”.

Se rescata por lo tanto de lo anteriormente expresado por el psicólogo entrevistado, la opción que elige para hacer frente a la disonancia, tratar de hacer un trabajo lo más coherente a sus convicciones y criterios como profesional ético, atendiendo a las dificultades que presenta la organización y dar las “batallas”, como lo menciona, para aportar desde el propio saber a las necesidades de mejoramiento del lugar donde se encuentra desempeñando.

ENTREVISTA N.7

Como ya se mencionó en el análisis de esta entrevista, el psicólogo organizacional poseía al momento de ser entrevistado una concepción diversa (racional-económica) a la que imperaba cuando comenzó su ejercicio profesional, pues esta parece haberse cambiado

para hacerla acorde a la concepción de las organizaciones donde se había desempeñado como profesional.

Lo anterior remite a la primera acción que presenta Chiavenato (2007) ante un estado de disonancia cognitiva, mediante la cual este psicólogo parece haber modificado sus cogniciones personales para sintonizarlas a la realidad externa. De esta manera puede colegirse que este psicólogo sintió la disonancia cognitiva en algún momento y reaccionó ante ésta configurando su concepción, por lo que a la fecha, no parecía presentar rasgos de disonancia.

Aun así, en su discurso expresa: *“uno viene con expectativas y cuando uno arranca en una empresa nueva uno llega con esas expectativas (...) pero eso es cierto, las políticas de las compañías, y yo le digo mucho a la gente en los procesos: “vea usted se tiene que adaptar a la empresa, no la empresa a usted”, desafortunadamente eso suena muy cruel pero es la realidad, yo le digo a la gente: “usted tiene que adaptarse” y por eso soy transparente, y soy una persona abierta que en un proceso no miente, yo a la gente le digo: “no hay vida social, no hay vida familiar, no descansa un domingo, no vas a ver a tus hijos”, y yo pongo todo en la mesa para que la gente decida, porque yo soy quien decido si yo me voy a ajustar a las empresa y a las políticas, pero es muy cierto eso. Y los gerentes y las personas dueños, (...) dicen así hemos funcionado, así nos ha ido muy bien y ese estilo*

es un poco difícil de cambiar, (...) y si, uno llega con unas expectativas y luego se encuentra otras dentro de la empresa.

ENTREVISTA N.8

En este caso, se pudo vislumbrar con total claridad un fuerte estado de disonancia cognitiva en el psicólogo organizacional entrevistado, interpretación además reforzada por el hecho de que al momento de la entrevista, el psicólogo estaba tramitando su renuncia a la organización en la que actualmente se encontraba ya que, había optado por la segunda acción que menciona Chiavenato (2007) ante su conflicto interno: Modificar la realidad externa para adaptarla a las cogniciones personales, así se conservan las convicciones y es el mundo exterior el que se adecua a ellas.

Por ende, en este caso se ve una búsqueda por desempeñarse en una organización que presente una concepción del hombre coherente a su propia concepción. Además, comenta: *“Eso se da y es muy común, [disonancia cognitiva] pero creo que no es solo por lo que uno tenga el ideal y por lo que uno cree en la universidad, yo pienso que es más porque las organizaciones, hablo específicamente de las antioqueñas, están atravesadas por una característica que es que son muy familiares, y eso le da un tinte especial a las organizaciones, entonces ese ideal con el que nosotros salimos hay muchas empresas donde está totalmente alineado a lo que la empresa hace, lo que pasa es que no son*

muchas y hay muchas que apenas están en proceso de maduración para llegar a un nuevo concepto de talento humano al interior de las organizaciones, porque muchas empresas no han comprendido ni han entendido que estamos en la era del saber, y en la era del saber ¿quién da la cuota? El talento humano, y que no es un gasto más como ellos lo ven, sino una inversión, (...) las empresas en Antioquia todavía no están preparadas y muy poquitas están en proceso de aprendizaje en pro de la maduración porque no han entendido todavía el concepto, entonces están muy por la rentabilidad, y que todo tiene que ser ya, a ver los pesos y el dinero, ellos no han entendido el vuelco que el mismo mercado está dando en cuanto al saber y el talento humano. Entonces si hay disonancia pero obviamente también es producto de un mercado que no está preparado, que apenas está dando los primeros pasos para entender que es el talento humano al interior de la organización”.

ENTREVISTA N.9

En esta ocasión, y a pesar de que el pensamiento de la organización (Teoría “X”) contraría con su concepción de hombre, no parece existir una disonancia cognitiva importante, puesto que, este psicólogo organizacional, se encuentra en una organización que está buscando un cambio en sus procesos y él está siendo gestor del mismo.

Su trabajo por lo tanto, gira en torno al bienestar del empleado y la pasión y gusto por su quehacer que impregnan su discurso, dejan entrever que no existe conflicto entre lo que cree y lo que hace.

Por otra parte, menciona: *“es cierto, una cosa es el ideal que uno tiene en la universidad contrastado con la realidad con la que nos encontramos. Porque por las características de algunas empresas en Colombia es un modelo muy Tayloriano todavía y uno viene de la academia con algo muy humanizado y encontrarse de choque con esto genera en la persona una disonancia, incluso teniendo en cuenta algo muy importante es que cogen al psicólogo (...) por la necesidad de comer, entonces hay unas cosas éticas que se ponen en juego porque es que usted sabe que no debe hacerlo así pero usted lo hace así porque así tiene que hacerlo, porque así lo dice la organización y si no pues se va”*.

Ante este conflicto que relata el psicólogo, advierte la manera de soslayarlo, teniendo que ver *“cómo se plante el psicólogo y lo que proponga, yo he propuesto cosas con las que al principio no han estado muy de acuerdo pero si yo sé vender la idea, decir - mira esto beneficia en este sentido, es más humanizado- saber cómo expresarse. Un “no” uno lo puede empujar otro poquitico, pero hay quien se queda con esa respuesta y no hace más sabiendo que su profesión, su ética le dice que esto es como debe ser. Ahí está el verdadero umbral donde se rompe la ética, lo que usted es como profesional o se planta*

como profesional y mira a ver como negocia eso un poquito pero sin desconocer todo lo que se puede aportar”.

ENTREVISTA N.10

Para la última entrevista, la lectura que puede realizarse es que no se observa claramente una disonancia cognitiva en este psicólogo, pero en su discurso si describe este fenómeno en el quehacer de la psicología organizacional: *“Uno realmente quisiera que las cosas fueran distintas, ahí es donde entramos a que nos piden unos perfiles y acá todo es de ya para ya y la satisfacción ya como profesional es “listo yo les mando las personas” pero no siente uno que son con la calidad que uno lo debería hacer, nunca va a haber el tiempo, y nos piden resultados, entonces en el afán de dar resultados quizás se cometen pecados que no debería ser así, y se pierde la parte humana, o no la parte humana, como el proceso que quizás quisiéramos hacer los psicólogos. Porque la parte de selección se está volviendo como muy maquinaria, como si todos fuéramos iguales, sino que unos tenemos unas habilidades, se habla de competencias pero ¿hasta qué punto se puede hacer un buen estudio de competencias?”*

Aun sin advertirse la presencia de disonancia en el psicólogo entrevistado, puede ser de interés el uso del lenguaje en el anterior apartado: *“Uno realmente quisiera que las cosas fueran distintas”*, de esta manera se refiere a las dificultades que, a su criterio,

presentan los psicólogos organizacionales como una generalidad, en la cual también se ve incluido. Cabe entonces preguntarse si la referencia está o no fuera de sí, puesto que se necesitan datos más claros para definir si, *“en el afán de dar resultados quizás se cometen pecados que no debería ser así”*, puede estar incluida o no su propia práctica organizacional.

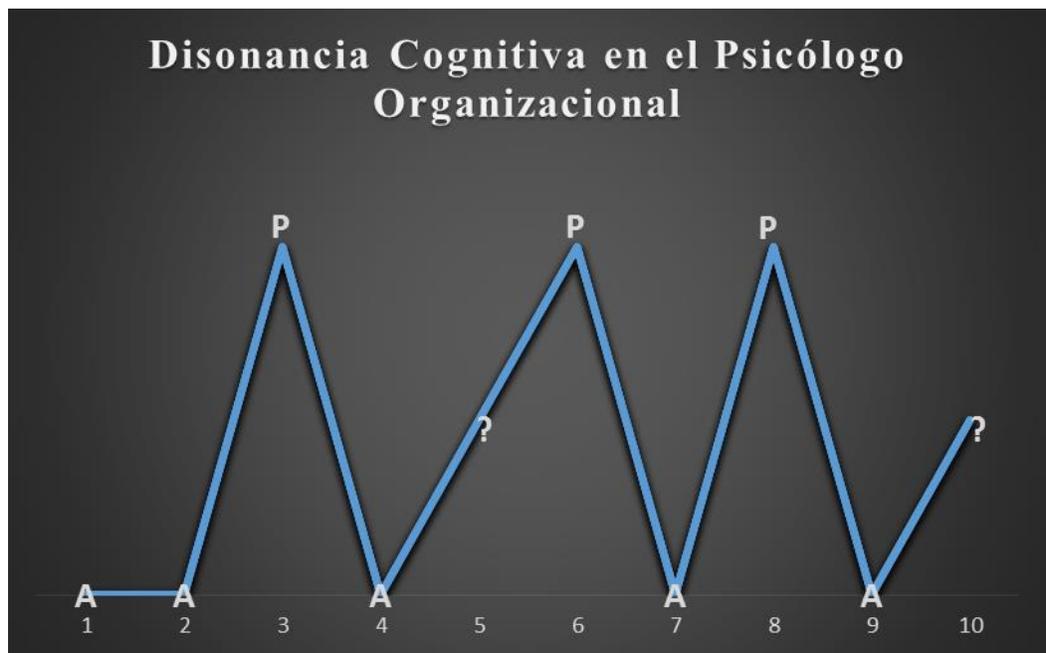
Resultados obtenidos

Por todo lo anterior, puede decirse que, aunque en algunos casos se carece de información suficiente para aseverar que uno de los psicólogos entrevistados presenta o no disonancia cognitiva respecto a su quehacer, en otros casos este fenómeno si se pudo vislumbrar con facilidad. De esta manera, en tres de los diez psicólogos entrevistados pudo deducirse desde su discurso que estaban enfrentados a la disonancia cognitiva en el momento actual, pero la totalidad de ellos reseñaron haberla sentido en algún momento, o presentarla como un fenómeno actual en algunos de sus colegas, tildándolo de “pan de cada día” “es lo que más se ve”, etc.

De esta manera, se concluye que existe una prevalencia de 3 psicólogos organizacionales entre 10 entrevistados que evidenciaron estar ante un estado de disonancia cognitiva, mientras que, en otros 2 casos, se plantea un interrogante ante la posibilidad de que el fenómeno esté presente.

Lo anterior, cualitativamente representativo, no puede ser generalizable al universo poblacional de los psicólogos organizacionales como tal, pero se presenta a continuación de modo gráfico para hacer una mejor representación de los hallazgos aquí presentados.

Gráfico 7. Disonancia Cognitiva en el Psicólogo Organizacional



Este gráfico presenta las conclusiones obtenidas en cuanto al fenómeno de la disonancia cognitiva, exponiendo de manera horizontal las diez entrevistas realizadas a psicólogos organizacionales, indicando la *ausencia* (A) o *presencia* (P) del fenómeno en estos, o la *duda* (?) ante la imposibilidad de precisar la ausencia o presencia de disonancia cognitiva en algunos casos.

15. CONCLUSIONES

Las conclusiones de este informe recogen asuntos precisos investigados en cada uno de los apartados identificados con las categorías analíticas derivadas del objeto de investigación, cada uno de ellos soportado en el análisis e interpretación realizada tanto de las fuentes primarias de información (muestra documental) como en las secundarias (entrevista semiestructurada realizada a diez psicólogos organizacionales). Por tanto, luego del proceso de investigación aquí relatado, se concluye:

- Las múltiples transformaciones a lo largo de la historia en el mundo organizacional, son fruto de las diferentes concepciones que se han impuesto sobre el trabajador a través del tiempo, cada una de ellas producto de las condiciones específicas de cada época y de las particulares formas de explicar los fenómenos en cada cultura, así estas concepciones fueron engendradas a partir de un contexto histórico, y por ende son la representación de lo que se vivía en aquel momento.
- La psicología, y con ella sus corrientes y modelos de pensamiento emergentes en cada época, ha influenciado el estudio de las organizaciones y por ende la concepción de trabajador que se ha tenido a lo largo de la historia.
- El pensamiento organizacional a través del tiempo da un giro completo al pasar de concebir al trabajador como un mero recurso que necesita ser administrado pasivamente, perezoso, sin ningún interés más que el económico, a

un ser inteligente y proactivo, con necesidades económicas pero al tiempo sociales y de superación personal, con capacidad de iniciativa y responsabilidad, con habilidades y conocimientos inigualables, lo que conduce a que sea concebido como socio de la organización.

- Además de la psicología, disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, la economía, el derecho, la ciencia política, la antropología, la sociología, entre otras, han puesto su mirada en los fenómenos organizacionales, pero no todas han incursionado con la misma fuerza e importancia.
- Las teorías clásicas de la organización conciben al trabajador desde supuestos puramente racionales y económicos, mientras que las teorías sociológicas enfatizan una concepción social del hombre y las teorías humanistas ponen su mirada en el individuo y en su autorrealización como ser humano.
- Las tres corrientes en el pensamiento organizacional (clásico, sociológico y humanista) son agrupadas por Douglas McGregor en la teoría “X” (autocrática impositiva y autoritaria) y la teoría “Y” (democrática, consultiva y participativa).

- Según la concepción que se tenga de la naturaleza humana dentro de la organización, se tenderá a creer más en una motivación intrínseca o extrínseca para la realización del trabajo.
- El "hombre racional-económico" es una visión producto de las teorías clásicas de la organización, que parte de una perspectiva pesimista del ser humano, ya que lo concibe como un ente mecánico, pasivo y perezoso, que debe ser sometido a la racionalidad científica (la norma impuesta) y al control estricto para que realice su trabajo, únicamente motivado por el salario (motivación extrínseca).
- El "hombre social" parte de una visión del trabajador como un ser humano en tanto ser social inmerso en un contexto comunitario, influenciado por las interacciones interpersonales que día a día establece en la organización, atravesada por las teorías sociológicas de la organización, por tanto motivado por satisfacer en su trabajo sus necesidades sociales y de estima (motivación intrínseca).
- El "hombre procesador de información" es una concepción que considera al individuo no sólo como una entidad fisiológica que sigue instrucciones, sino como procesador activo de información, que guía su acción de acuerdo a un conocimiento ubicado mentalmente con carácter intencional.

- El “hombre que se autorrealiza” es una concepción derivada de las teorías humanistas de la organización, la cual presenta al trabajador como autodisciplinado, orientado hacia el logro personal y el crecimiento psicológico, por ende, motivado por la satisfacción progresiva de sus necesidades de autorrealización (motivación intrínseca).
- El “hombre complejo” parte de la premisa de que las anteriores concepciones son parciales pues no tienen en cuenta las diferencias individuales y distintos grupos al interior de la organización; así se presenta al trabajador como una unidad global, un ser complejo con formación y habilidades influido por una serie de variables psicológicas, por lo tanto poseedor de necesidades y motivaciones acordes a su complejidad (motivaciones principalmente intrínsecas).
- El término “recurso humano” refleja en su significado inmediato, una orientación economicista y utilitarista hacia el trabajador, mientras que la connotación de la expresión “talento humano” hace alusión al trabajador como un ser inteligente y proactivo, dotado con competencias físicas y mentales que deben desarrollarse.
- Aunque el concepto de trabajo ha variado a lo largo de la historia y según los diversos contextos culturales, éste siempre ha tenido unas características universales, entendido como la inversión consciente y deliberada (retribuida o no)

de una determinada cantidad de esfuerzo y durante cierto tiempo, dirigida hacia la producción de bienes, elaboración de productos o prestación de servicios con los que se persigue satisfacer algún tipo de necesidad humana, sea esta individual o colectiva.

- El trabajo como actividad constitutiva del ser humano, es concebido actualmente como motor del progreso material, pero que además posee valor intrínseco al brindar crecimiento personal y prestigio social, pasando de entenderlo como una actividad meramente física a una actividad mental.
- La palabra “empleo” designa sólo una modalidad concreta de trabajo que surge con el capitalismo industrial (relación contractual) mientras que, el término “labor” hace referencia a las actividades que un ser humano realiza ligadas a sus necesidades vitales más inmediatas. Los dos términos se engloban dentro de lo que conocemos como trabajo pero no abarcan todo lo que éste designa.
- No toda agrupación de personas es una organización, pues sólo se habla de ésta cuando hay unos propósitos y fines de base, así como regulaciones normativas que median las relaciones y los recursos para conseguirlos.
- La organización formal está basada en las reglas oficiales y el comportamiento por ellas establecido, mientras que la organización informal, igual

de determinante del comportamiento, surge espontánea y naturalmente de la interacción de los grupos de trabajo como valores y pautas de comportamiento no derivados de las reglas formales.

- A pesar de que la manera de concebir al trabajador puede variar de una organización a otra, esa concepción adoptada debe concordar tanto en la organización formal como en la informal, es decir, la idea de la que se trata de lo que es un trabajador debe ser igual tanto en las políticas organizacionales como en las prácticas de la organización.
- Un criterio ético importante en toda organización, radica en que el área de gestión humana, al ser la encargada de crear circunstancias óptimas para el desempeño del ser humano en la industria, debe ser dirigida por un profesional capacitado para ocuparse de los problemas enormemente complejos de la productividad humana, el psicólogo.
- En muchos casos hay confusión respecto del carácter ético de ciertos comportamientos en el ámbito profesional, y una significativa proporción de profesionales de la psicología organizacional trabaja en condiciones que ponen en riesgo su efectividad al desempeñar funciones en instituciones con las que no comparten sus valores y principios.

- Una organización sólo puede poseer una cultura organizacional fuerte cuando es capaz de traducir, de manera consistente, los valores y creencias esenciales que posee, en políticas y procedimientos, cuando existe un alto grado de coherencia entre los postulados que la organización pregona en sus políticas (organización formal) y ese clima laboral que el trabajador percibe día a día (organización informal), pues de esto depende su rendimiento y por ende la eficacia y consecución de los objetivos de la organización.
- En organizaciones donde se promulga un discurso desde el aspecto formal pero el actuar llevado a cabo en su seno refleja la distancia entre éste y los valores divulgados, el psicólogo organizacional, encargado de llevar a la práctica las políticas organizacionales establecidas, como eje central de la incoherencia, obtendrá falta de definición del rol profesional, ambigüedad en su ejercicio y por ende presentará un estado de disonancia cognitiva.
- La concepción más usada por el grupo de psicólogos organizacionales entrevistados es la que parte de una visión de *Hombre Complejo*, mientras que concepciones relacionadas a una visión del *Hombre que se Autorrealiza* y del *Hombre Racional-Económico*, son usadas en igual medida mientras que, la concepción del *Hombre Social* se presenta como la menos usada.

- La terminología que emplearon los psicólogos entrevistados para referirse al trabajador, ya que, términos como “ser humano” fueron altamente resaltados. Además del uso de la palabras como “empleado”, “personal”, “colaborador”, “coequipero”, “recurso humano” y “talento humano”.
- La disonancia cognitiva emerge cuando una persona tiene una cognición (creencia, actitud, conocimiento u opinión) y sin embargo, actúa de manera contraria a ésta presentando un estado incoherencia consigo misma.
- Partiendo del hecho de que 3 de los 10 psicólogos organizacionales entrevistados presentaron disonancia cognitiva, la totalidad de ellos si reseñaron haberla sentido en algún momento, o presentarla como un fenómeno manifiesto en algunos de sus colegas, además de aseverar, desde su criterio, que la disonancia cognitiva es de alta prevalencia en el psicólogo organizacional.

16. RECOMENDACIONES

A la luz de los resultados y conclusiones aquí expuestas, se proponen los siguientes planteamientos como recomendaciones pertinentes luego del recorrido investigativo aquí presentado:

- Ante el porcentaje reducido de documentos publicados en los últimos años, se destaca la importancia de propiciar en mayor medida la productividad referente a

la investigación, desde la psicología organizacional, del ser humano en su condición de trabajador.

- Como lo mencionan Winkler y Reyes (2006) es importante que el psicólogo pueda esclarecer su rol y funciones como profesional, primero para sí mismo y después para el resto de la sociedad, con el fin de que éste se desempeñe acorde a sus exigencias éticas y responda adecuadamente a su objetivo.

- Como lo expresa uno de los psicólogos entrevistados, es importante “batallar” ante los estados de disonancia cognitiva que pueden presentarse en el quehacer profesional, pues la “inacción” como una de las acciones tomadas frente a la disonancia cognitiva, sólo incrementará ésta y afectará en varios aspectos a quien la presenta.

- Con esta investigación se pretende dejar la puerta abierta para que, posteriores estudios puedan ampliar la muestra aquí presentada y acorde con esto, obtengan datos mucho más relevantes que puedan ser generalizables a la población específica.

- A futuros investigadores sobre el tema que aquí se trata, se recomienda revisar este estudio a fin de generar posteriores investigaciones que puedan ampliarlo y que permitan generar nuevas hipótesis.

- Acorde a ello, se hace la invitación para que desde la academia, en cuanto a profesores y programas de psicología, se fomente la participación en espacios propiciados por la comunidad académica que permita unificar criterios y el manejo de conceptos, para que, la concepción y puesta en práctica respecto al ser humano al interior de las organizaciones no sea incongruente.
- Respecto a los psicólogos en formación que ejercerán en el campo organizacional, se recomienda tener presente el componente ético de su profesión, que los invita a salvaguardar su formación académica y aferrarse a sus pilares teóricos que rigen su quehacer, por encima de las adversidades que puedan presentarse en su campo.
- Se recomienda a los psicólogos organizacionales autoevaluar su discurso, a fin de pensarse como profesionales, revisar el uso de términos y la manera como éstos son expresados de manera adecuada y coherentemente con la concepción que han adoptado.
- Es necesario ratificar lo indispensable de la coherencia en el éxito organizacional, por lo tanto, la invitación no sólo a los psicólogos sino a los directivos de las organizaciones, a prestarle la suficiente atención a este asunto, pues de ello depende gran parte de la productividad y por ende, de la rentabilidad de sus empresas.

- Por último, y considerando que la muestra de psicólogos entrevistados puede denominarse de representatividad cualitativa, se requiere de posteriores investigaciones que interroguen la presencia de la disonancia cognitiva a los psicólogos organizacionales en un estudio cuantitativo que pueda proporcionar datos estadísticos de esta problemática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado*. 6a. ed. México: Cengage Learning.
- Acevedo Ruiz, L. F., Franco, J. A., y Merino Cadavid, O. L. (2003). *El cambio actitudinal hacia las personas como facilitador del cambio organizacional: Elementos para una propuesta de intervención*. (Tesis inédita de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Alcover de la Hera, C. M., y Gil Rodríguez, F. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mazo, F., y Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Andrade Jaramillo, V. (2013). Creando subjetividades laborales. Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones. *Psicología & Sociedad*, 25(1), 185-192.
- Araque Perico, J., y Rivera Castañeda, N. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. 1a. ed. Bogotá: ECOE.
- Arbeláez Arrubla, C. A. (2011). *Sujeto, trabajo y organización. El lugar del psicólogo desde una perspectiva analítica*. (Tesis inédita de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

- Bahamondes, C., Wilde, B., Hinrichs, S., y Schüpbach, H. (2009). Cambios en la organización del trabajo. Dirección orientada a los resultados y sus implicaciones para los empleados. *Ciencia & Trabajo*, 11(32), 102-110.
- Calderón Hernández, G., y Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Castañeda Zapata, D. I. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional a partir de las investigaciones realizadas en Facultades de Psicología, Ingeniería industrial y Administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana de Psicología*, (1), 23-33.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Elizade, R., Mollo, M., y Flores, J. (2010). Psicología organizacional: Aplicación en la vida profesional. *Revista de investigación en psicología*, 13(2), 243-248.
- Enciso Forero, E., y Perilla Toro, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 5-22.
- Escobar Pérez, J., y Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27–36.

- Feldman, R. (1955). *Psicología con aplicaciones para Iberoamérica*. 2a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Galeano, M. E. (2001). Registro y sistematización de información cualitativa. En Grupo Investigación Calidad de Vida (Ed.). *Interacciones y pensamientos. Explotación sexual infantil y juvenil: construcción de comunidad académica y avances investigativos*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- García Álvarez, C. M., y Carvajal Marín, L. M. (2007). Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Universitas Psychologica*, 6(1), 49-58.
- García Arboleda, B. E., y Rendón de Arboleda, B. R. (2012). *Condiciones laborales del psicólogo en Medellín*. (Tesis inédita de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.
- García Pereanez, J. A. (2005). *Los enunciados humanísticos aplicados a la gestión humana en la cultura organizacional de las empresas certificadas del sector educativo en Medellín*. (Tesis inédita de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Gómez, I. C. (2007). Salud laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica*, 6(1), 105-113.
- González Rey, F. L. (2000). *Investigación cualitativa en psicología: Rumbos y desafíos*. México: Thomson.

Leahey, T. H. (1998). *Historia de la psicología. Principales corrientes en el pensamiento psicológico*. 4a. ed. Madrid: Prentice Hall Iberia.

López Mena, L. (2008). *Intervención psicológica en la empresa*. Madrid: Pirámide.

López Molina, E. (2008). Historia de la psicología organizacional: Cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global). *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac*, 22(6), 22-29.

Orrantia, R., Gadea, M., Landazuri, B., Martínez, M. A., Rodríguez, R., Muñoz, C., y González, C. (2007). *Expertas en personas*. España: Pearson.

Ovejero, A. (1993). Teoría de la disonancia cognoscitiva. Extractado a partir de la obra de L. Festinger: Teoría de la disonancia cognoscitiva (1975). *Psicothema*, 5(1), 201-206.

Peiró Silla, J. M. (2000). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Piacante, T. (2009). Instrumentos de evaluación psicológica no tipificados. Observación, entrevista y encuesta. Consideraciones generales. *Cátedra fundamentos técnicas e instrumentos de exploración psicológica*. Argentina: Universidad Nacional de la Plata.

- Pons Verdú, F. J., y Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Pulido Martínez, H. C. (2004). En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. *Universitas Psychologica*, 03(02), 213-222.
- Pulido Martínez, H. C. (2007). Produciendo trabajadores modernos: Conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. *Universitas Psychologica*, 6(1), 27-37.
- Rentería Pérez, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: Implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes Psicológicos*, (10), 65-80.
- Rodríguez Fernández, A., Díaz Bretones, F., Fuertes Martínez, F., Martín Quirós, M. A., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa-Barbára, E., y Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. 1a. ed. España: UOC.
- Román Calderón, J. P. (2009). Sujetos y culturas organizacionales de las compañías extranjeras. *Ad-Minister*, (14), 11-33.
- Romero Buj, D. (2008). La dimensión individual en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 01(01), 51-60.
- Rondo Cameron, L. N. (2010). *Historia económica mundial. Desde el paleolítico hasta el presente*. 4a. ed. Madrid: Alianza.

- Sánchez Restrepo, G. P. (1998). El Hombre: ¿Recurso, talento o capital intelectual para la organización? *Revista de la Facultad de Administración de Empresas UPB*, 10(10), 13-20.
- Sierra Garavito, S. P. (2009). Concepción del ser humano en la organización del Siglo XXI. *Revista de la Facultad de Trabajo Social UPB*, 25(25), 148-167.
- Sisto Campos, V. (2004). *Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gest(ac)ión de la sujeto postmoderno*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Tejada Tayabas, J. M., y Arias Galicia, L. F. (2004). Administración de la calidad: Prácticas organizacionales percibidas y compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(2), 59-70.
- Tejada Zabaleta, A. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, (26), 198-214.
- Tejada Zabaleta, 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.
- Trechera, J. L. (2000). *Introducción a la psicología del trabajo*. 2a. ed. España: Desclée de Brouwer.

Velásquez Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la organización*. México:
Limusa.

Winkler, M. I., y Reyes, M. I. (2006). Representaciones sociales de psicólogos chilenos
acerca del ejercicio profesional ético. *Fundamentos en humanidades*, 7(13-14), 63-
89.

Zapata Valencia, J. C., y Carmona Castaño, I. C. (2006). Denominación del elemento
humano en la organización: Acercamiento a su concepción e implicaciones. *Revista
Ciencias Estratégicas*, 14(16), 171-176.

ANEXOS

ANEXO A Matriz Bibliográfica

#	Palabra clave	Título	Autor	Ciudad Editorial Fecha publicación/edición	Año original	Páginas	Descriptores	Tipo de Material	Centro de documentación	Ubicación/Signatura

ANEXO B Matriz Analítica de Contenido

#	Palabra clave	Título	Autor	Ciudad Editorial Fecha publicación/fecha edición	Año original	Páginas	Descriptores	Tipo de Material	Ubicación	CONTENIDO TEXTUAL	Categorías	Observaciones

ANEXO C Guía de la Entrevista Semiestructurada

La concepción de trabajador, que desde su saber teórico, posee el psicólogo organizacional.

- Existen muchas formas de concebir al trabajador, desde diferentes teorías y en diversas épocas. Desde su postura teórica... ¿cuál es su concepción del trabajador? y ¿por qué?
- De manera general, ¿Cuál cree que es la motivación laboral de las personas que trabajan en su organización?
- ¿Qué tipo de incentivos se otorgan en la organización? ¿Cuál es la relevancia de estos?

Las prácticas que el psicólogo organizacional lleva a cabo en relación con el personal a su cargo

- ¿Cuáles son las características y objetivos de sus funciones al interior de la organización? Me puede dar ejemplos de las actividades que realiza con más frecuencia
- ¿De las funciones que usted realiza como psicólogo organizacional, cuáles cree que aportan al bienestar de los trabajadores?

La concepción de trabajador desde las políticas de recursos humanos de la organización (Aspecto formal).

- ¿La organización en la que usted se encuentra posee unas políticas de Recursos Humanos para el trabajo con personas? ¿Cómo describiría a los trabajadores desde el punto de vista de las políticas de Recursos Humanos de la organización?

La cultura organizacional respecto a cómo el trabajador percibe que es tratado (concebido) dentro de la organización (Aspecto informal).

- ¿Cree usted que es congruente la forma como se nombran a los trabajadores en las políticas, y el trato que se les da en la organización?
- Desde su rol de trabajador de la organización, no como psicólogo, ¿siente que hay coherencia entre la manera como es nombrado y la forma en la que es tratado?

ANEXO D Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

INVESTIGACIÓN: CONCEPCIONES EXISTENTES SOBRE EL TRABAJADOR, SUS
USOS E IMPLICACIONES EN EL QUEHACER DE PSICÓLOGOS
ORGANIZACIONALES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Yo _____ he sido invitado a participar de este proyecto de investigación, y he sido informado ampliamente sobre los objetivos y la finalidad del mismo, por ende, acepto voluntariamente participar en esta investigación de la siguiente manera:

1. Contestando objetivamente a la serie de preguntas formuladas en la entrevista.
2. Conociendo de la utilización de técnicas de registro no intrusivas (notas de campo) e intrusivas (grabadora periodística) durante la entrevista.
3. Aceptando que las respuestas otorgadas serán utilizadas en la elaboración de publicaciones científicas, siempre y cuando se conserve en el anonimato mi identidad y cualquier dato que pueda identificarme.
4. Sabiendo que se me informará sobre el curso de la información que proporcionaré, sea en ponencias o cualquier tipo de publicaciones.
5. No recibiré dinero por parte de los investigadores.

6. No estaré obligado a responder preguntas o explicar en detalle mis respuestas si no estoy de acuerdo o no lo deseo.

7. Puedo retirarme de la investigación en el momento que lo desee sin tener que dar explicaciones.

Esta investigación contempla parámetros establecidos en la ley 1090 de 2006, en el capítulo VII, Artículo 50, el cual indica la importancia de basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes de una investigación.