

Universidad de San Buenaventura Cali

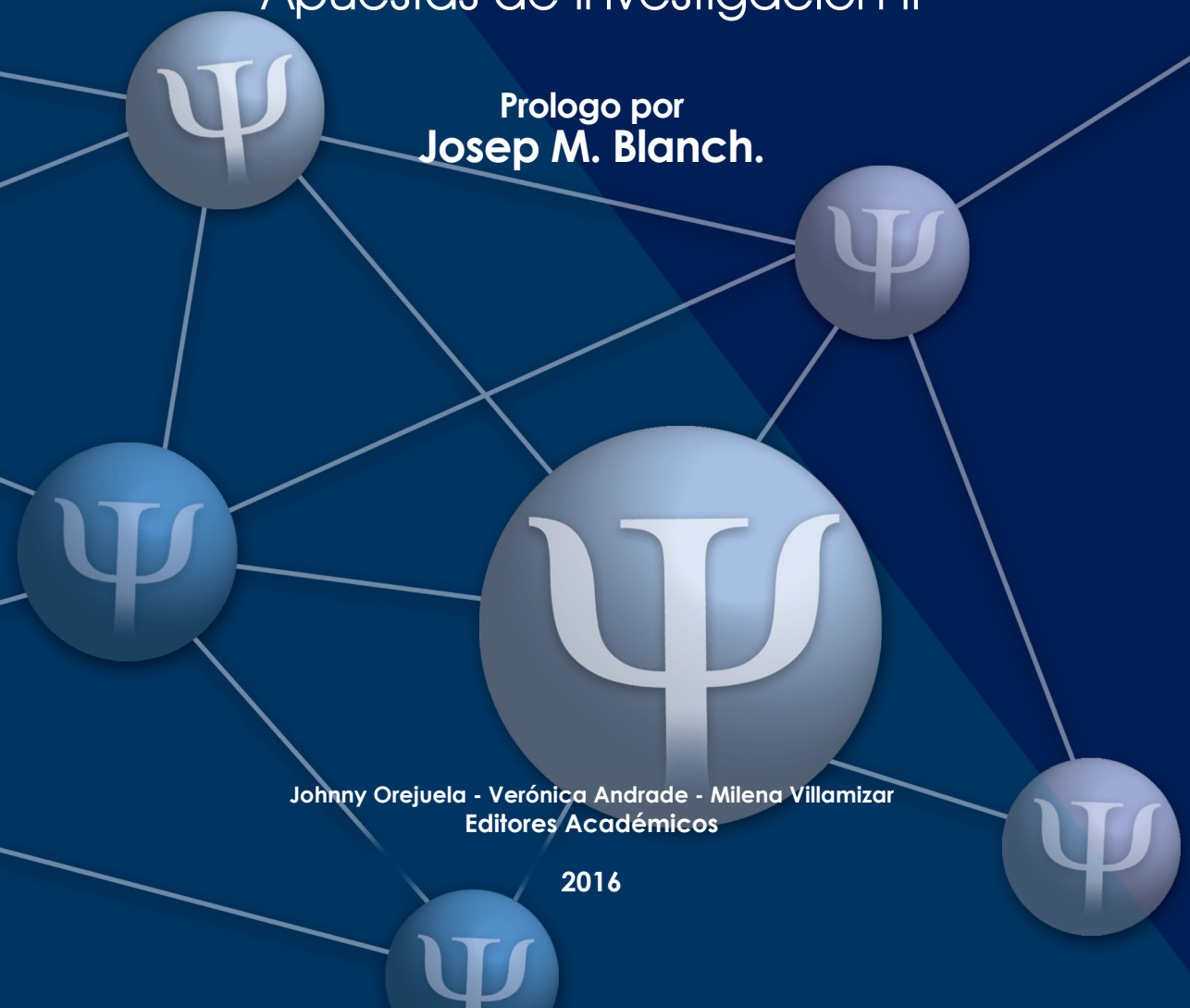
Psicología de las organizaciones y del trabajo

Apuestas de investigación II

Prologo por
Josep M. Blanch.

Johnny Orejuela - Verónica Andrade - Milena Villamizar
Editores Académicos

2016



Psicología de las organizaciones y del trabajo.
Apuestas de investigación II



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
CALI

PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL TRABAJO APUESTAS DE INVESTIGACIÓN II

JOHNNY OREJUELA
VERÓNICA ANDRADE
MILENA VILLAMIZAR
EDITORES ACADÉMICOS

PRÓLOGO DE
JOSEP M. BLANCH

NODO
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO
RED COLOMBIANA DE INVESTIGADORES EN PSICOLOGÍA, ASCOFAPSI
2016

PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL TRABAJO

APUESTAS DE INVESTIGACIÓN II

JOHNNY OREJUELA
VERÓNICA ANDRADE
MILENA VILLAMIZAR
EDITORES ACADÉMICOS

AUTORES

SIGMAR MALVEZZI	HORACIO MANRIQUE TISNÉS
JOSÉ MARÍA PEIRÓ	JEAN DAVID POLO VARGAS
THOMAS PÉRILLEUX	JENNIFER ORTIZ VANEGAS
MARÍA C. ANTÓN	JOHNNY OREJUELA
JUAN PABLO GAMBOA	JUAN JAVIER VESGA
ADRIANE REIS DE ARAÚJO	JULIETH ESTEFANÍA OSORIO
PERLA S. DEL CARPIO	LEONOR EMILIA DELGADO ABELLA
TANIA GARCÍA RAMOS	LINA MARCELA GIL CONGOTE
OLGA LILIANA SULCA	LISSETH VANESA GUTIÉRREZ
VANESSA FREITAG	LUCILA CÁRDENAS NIÑO
FRANCISCO MESA	MARÍA DEL PILAR MURCIA
ALEXANDRA AROCHO	MARÍA DEL CARMEN AMARÍS
CORAL DEL MAR SANTIAGO	MARTÍN QUEVEDO BERMÚDEZ
ADANEYS ÁLVAREZ RAMÍREZ	MERLIN PATRICIA GRUESO
ADRIANA PANESSO	MILENA MARGARITA VILLAMIZAR
ALONSO TEJADA ZABALETA	MÓNICA GARCÍA RUBIANO
ÁLVARO GIOVANNI GONZÁLEZ	MÓNICA LÓPEZ SANTAMARÍA
ANDRÉS ARMANDO JIMÉNEZ	NÉSTOR RAÚL PORRAS V
ARMANDO GARCÍA AVILÉS	OCTAVIO OROZCO
CATERIN SANTA HENAO	ÓSCAR HERNÁN VARGAS
DIEGO SÁNCHEZ CAMACHO	PAOLA ANDREA ZAPATA
FABIÁN MONTOYA	STELLA MATEUS MARTÍN
GLORIA MILENA LONDOÑO	VICTORIA EUGENIA RAMÍREZ
HELENA VÉLEZ BOTERO	YEIMI CAROLINA GARCÍA

Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II

Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II / Editores académicos: Johnny Javier Orejuela Gómez, Verónica Andrade Jaramillo, Milena Villamizar Reyes.-Cali : Editorial Bonaventuriana, 2016

647 p.
ISBN: 978-958-5415-00-3

1. Psicología organizacional 2. Psicología del trabajo 3. Psicología industrial 4. Clima organizacional 5. Cambio organizacional 6. Equipos de trabajo 7. Factores de riesgo psicosociales 8. Estrés laboral 9. Comportamiento organizacional I. Orejuela Gómez, Jonny Javier, editor II. Andrade Jaramillo, Verónica, editor III. Villamizar Reyes, Milena, editor IV. Tít.

158.7 (D 23)
P974

© Universidad de San Buenaventura Cali
 Editorial Bonaventuriana

Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II

© Editores académicos: Johnny Orejuela, Verónica Andrade, Milena Villamizar.
Nodo de investigación: *Nodo Psicología Organizacional y del Trabajo. Red Colombiana de Investigadores en Psicología, Ascofapsi*
Facultad de Psicología

Universidad de San Buenaventura
Colombia

@ Editorial Bonaventuriana, 2016
Universidad de San Buenaventura
Dirección Editorial de Cali
Calle 117 No. 11 A 62
PBX: 57 (1) 520 02 99 - 57 (2) 318 22 00 – 488 22 22
e-mail: editorial.bonaventuriana@usb.edu.co
<http://servereditorial.usbcali.edu.co/editorial/>
Colombia, Sur América

El autor es responsable del contenido de la presente obra.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.
© Derechos reservados de la Universidad de San Buenaventura.

ISBN: 978-958-5415-00-3
Tiraje: 300 ejemplares
Cumplido el depósito legal (ley 44 de 1993, decreto 460 de 1995 y decreto 358 de 2000)

Impreso en Colombia - Printed in Colombia.
2016.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad de San Buenaventura Cali y en su nombre a la Editorial Bonaventuriana, por la confianza en este proyecto y su respaldo para llevarlo a cabo.

Al profesor Josep M. Blanch, distinguido profesor del departamento de Psicología Social de la Universidad Autónoma de Barcelona, por la generosa lectura de este trabajo, el reconocimiento de su valor y respaldo por medio del prólogo. Y a nuestra colega Martha Romero por haber intercedido ante él para que aceptara esta misión.

A nuestros distinguidos invitados internacionales: José María Peiró, Sigmar Malvezzi, Thomas Périlleux, Tania García, Francisco Mesa, Alexandra Arocho, Coral del Mar Santiago, Adriane Reis de Araújo, Perla Shiomara del Carpio, Olga Liliana Sulca, Vanessa Freitag y Juan Pablo Gamboa.

A todos y cada uno participantes del Nodo POT de la Red Colombiana de Investigadores en Psicología, quienes como colegas, profesores e investigadores contribuyeron con entusiasmo mediante sus trabajos para el engrandecimiento de este proyecto editorial, que hoy es un hecho para nuestra fortuna y la de generaciones venideras de psicólogos de las organizaciones y del trabajo de nuestro país.

Al equipo de la Editorial Bonaventuriana, en especial a Claudio Valencia por su apoyo y diligencia, a Carlos Castilla por la corrección de estilo y a Carlos Cárdenas, por su compromiso con el diseño gráfico del libro.

Índice

Prólogo	17
Presentación.....	21
PARTE I	
Apuestas de investigación en POT. Aportes internacionales	25
Psicología organizacional y del trabajo. De la administración científica a la globalización: una historia de desafíos Sigmar Malvezzi Universidad de São Paulo	
Traducción: Johnny Orejuela y María del Pilar Murcia.....	27
Nuevas exigencias formativas del futuro psicólogo del trabajo y de las organizaciones José María Peiró Universidad de Valencia. Idocal	43
Experiencias de investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia: implicaciones para la psicología en Puerto Rico Tania García-Ramos, Francisco Mesa, Alexandra Arocho, Coral del Mar Santiago Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.....	75
Malestar y sufrimiento en el trabajo: una comprensión institucional Thomas Périlleux Universidad Católica de Lovaina.	101

La gestión por resultado. Del capitalismo afectivo al acoso moral
Adriane Reis de Araujo
Grupo Nacional de Derechos Humanos, Brasil 111

Trabajo, artífices y artesanías en México y Argentina
Perla Shiomara del Carpio Ovando, Olga Liliana Sulca, Vanessa Freitag
Universidad de Guanajuato, Universidad Nacional de Tucumán 125

La calidad del empleo en el contexto laboral actual: conceptualización,
indicadores y nuevos antecedentes
Juan Pablo Gamboa Navarro
Universidad de Valencia, España 145

PARTE II

Aproximaciones a la relación psicología-mundo del trabajo..... 165

Actitudes frente a la vinculación laboral de personas en proceso de
reintegración a la empresa colombiana: Retos para la
Psicología de las Organizaciones y del Trabajo
**Merlin Patricia Grueso Hinestroza, María Concepción Antón Rubio,
Mónica López-Santamaría**
Universidad del Rosario y Universidad de Salamanca 167

Vivencia del contrato psicológico en grupos microempresarios familiares
de la ciudad de Barranquilla
**Jean David Polo Vargas, María del Carmen Amarís Macías,
Lisseth Vanesa Gutiérrez González,**
Universidad del Norte..... 195

Caracterización del contrato psicológico para el trabajo
informal en Colombia
Álvaro Giovanni González, Diego Sánchez Camacho
Fundación Universitaria Konrad Lorenz 209

Retos para la POT derivados de las transformaciones en la
institucionalización del trabajo
Juan Javier Vesga
Universidad Católica de Colombia 235

Configuraciones subjetivas del deporte como trabajo: el caso de un grupo de deportistas de alto rendimiento en la ciudad de Cali Andrés Armando Jiménez, Juan Javier Vesga, Johnny Javier Orejuela Universidad de San Buenaventura.....	251
---	-----

PARTE III

Aproximaciones a la relación psicología-mundo de las organizaciones	279
---	-----

Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia Néstor Raúl Porras Velásquez Fundación Universitaria Los Libertadores.	281
--	-----

Comunicación e individuación: las organizaciones en su dimensión transindividual Lina Marcela Gil Congote, Jennifer Ortiz Vanegas Universidad de Antioquia y Universidad Nacional de La Plata.	303
---	-----

Construcción y validación de una prueba de satisfacción laboral Milena Margarita Villamizar Reyes, Lucila Cárdenas Niño Julieth Estefanía Osorio, Caterin Santa Henao Universidad de San Buenaventura Medellín	327
---	-----

Métrica empleada en la validación de un instrumento para evaluar habilidades en el manejo de clientes conflictivos Martín Quevedo Bermúdez Corporación Universitaria Unitec	349
---	-----

El contagio emocional en las organizaciones. Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas Lionor Emilia Delgado Abella Universidad Católica de Colombia.....	371
--	-----

La responsabilidad social empresarial y buenas prácticas laborales con los colaboradores. Antecedentes y tendencias Stella Mateus Martin Universidad Externado de Colombia.	385
--	-----

PARTE IV

Aproximaciones a la relación psicología-trabajo-salud413

Método clínico y trabajo analítico con grupos en el ámbito organizacional

Victoria Eugenia Ramírez Castaño, Horacio Manrique Tisnés

Universidad Eafit.415

Estrategias de afrontamiento en trabajadores con exposición a factores psicosociales. Una aproximación a su conceptualización

Fabián Montoya, Adriana Panesso , Octavio Orozco, Johnny Orejuela

Universidad San Buenaventura.437

Experiencia clínica con un grupo de enfermeras en su lugar de trabajo. Consideraciones teóricas y metodológicas

Armando García Avilés

Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.....459

El trabajo como un factor productor de sufrimiento subjetivo. Una aproximación psicoanalítica

Yeimi Carolina García Ospina, Adaneys Álvarez Ramírez

Universidad de San Buenaventura Cali471

Estrés y afrontamiento en el ámbito laboral

Mónica García Rubiano y Helena Vélez Botero

Universidad Católica de Colombia

Universidad Nacional de Colombia489

PARTE V

Aproximaciones a la relación psicología-gestión de los recursos humanos517

El paisaje sociolaboral posfordista y los desafíos para la gestión de recursos humanos en el siglo XXI

Johnny Javier Orejuela, Gloria Milena Londoño, Paola Andrea Zapata

Universidades Eafit y de San Buenaventura Cali.....519

La gestión de recursos humanos vista como un sistema de fe

Óscar Hernán Vargas Villamizar

Universidad El Bosque	551
Proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de competencias en una organización: una perspectiva integral, contextual y compleja Alonso Tejada Zabaleta Universidad Libre.....	559
Referencias bibliográficas.....	581
Sobre los autores.....	635

Prólogo

Ortega y Gasset sentenció que quien carece de memoria y de proyecto es un puro caparazón vacío. Este libro, que aporta una visión de la psicología organizacional y del trabajo en Colombia y su entorno latinoamericano, arranca, precisamente, con las respectivas propuestas de construcción del pasado y del futuro de la POT hechas por dos relevantes autores internacionales. Por un lado, Sigmar Malvezzi presenta una secuencia histórica de los desafíos que ha afrontado esta rama de la psicología a lo largo del último siglo, ante la permanente metamorfosis experimentada por el mundo del trabajo y sus modelos de organización y gestión. En su ejercicio de memoria, el autor brasileño nos brinda una mirada, a la vez arqueológica y genealógica, sobre lo que el presente disciplinar y profesional acumula de herencia del pasado y sobre lo que la agenda contemporánea de la POT incluye de elementos concretos que más que proyecciones de futuro, constituyen retornos sintomáticos de experiencias (erróneas) pretéritas olvidadas. Con su *discite moniti* (estáis avisados), Lukacs nos recordó la sabia advertencia ciceroniana de que quien olvide su pasado está condenado a repetirlo.

Por otro lado y en relación con lo anterior, el texto de José María Peiró parte también del reconocimiento de la amplitud y profundidad de los cambios operados en el contexto laboral y organizacional, y de los nuevos retos que plantean en forma de renovadas exigencias formativas para quienes aspiran a desenvolverse en el dominio de la POT como disciplina y como profesión. El psicólogo español enfoca este reto partiendo de una reflexión prospectiva que le sirve de base para invocar un conjunto de apuestas formativas europeas de carácter estratégico y referidas a campo, objeto y método disciplinares, a su vez consistentes con otra serie de propuestas de rediseño de perfil profesional.

El conjunto del libro condensa y sintetiza lo que va siendo contemporáneamente la POT colombiana en particular y latinoamericana en general, que aparece como un reflejo y una adaptación de la que se está desarrollando globalmente según cánones dictados desde otras latitudes socioeconómicas, políticas y culturales; pero también como reacción a ella y como autoafirmación. La sola lectura de su contenido da una idea cabal de la multiplicidad de perspectivas y aproximaciones (meta) teóricas y metodológicas desde las cuales se aborda una notable diversidad de tópicos pertinentes y relevantes. Ello, a su vez, pone de manifiesto el crecimiento local y regional en cuanto a investigación e intervención en ese ámbito. Pero no se trata solamente de un avance cuantitativo; también toma cierta distancia cualitativa con respecto de textos contemporáneos de formato y temática similares y producidos en otras latitudes más cercanas a los centros de producción de un conocimiento global y globalizador que todo lo ilumina, porque se presenta fundamentado en requisitos científicos de validez y confiabilidad, que le confieren ese sublime e inefable sabor a objetividad, realidad, verdad y universalidad. Las páginas de esta obra, en contraste, transpiran sabias y serias reservas epistemológicas –acaso activadas por una experiencia (neo, pos) colonial implícitamente compartida por la mayoría de colaboradores que participaron en su construcción–, que se traducen en un marcado afán de contextualizar y situar geográfica, histórica, social y culturalmente el conocimiento aportado.

Pero no constituye un ejemplar de texto anticolonial, sino más bien de manifiesto anti-etnocéntrico al presentar e interpretar la realidad investigada en el marco de sus propios parámetros socioculturales, sin que estos sean considerados necesariamente claves universales para la comprensión de otras realidades ajenas y exóticas. Y esta es una de sus principales contribuciones generales, porque marca un estilo distinto de hacer POT al enfatizar el aspecto idiosincrático de los fenómenos y procesos de que se ocupa. Y haciéndolo así, señala un horizonte que no deben perder de vista la disciplina y la profesión, si no quieren repetir viejos errores de su pasado reciente derivados de la minimización de la relatividad histórico-cultural de su campo y su objeto.

En efecto, pocas áreas de la experiencia humana individual y social han experimentado transfiguraciones tan radicales a lo largo de la última generación como el trabajo (su práctica, su organización y su gestión), esa forma universal de relacionarnos con las personas, con las cosas, con la información y con la misma sociedad. Y, sin embargo, en muchos textos de referencia de la POT más mainstream, se usa idéntico vocabulario y categorías analíticas para referirse a realidades que la historia ha cambiado en su sustancia y en su configuración. Situando por ejemplo el escenario en cualquier entorno del centro del norte,

podremos observar que, en una misma familia de hoy, pueden convivir un abuelo moderno “fordista” y un nieto posmoderno “flexible”, capaces de conversar sobre empleo, desempleo, mercado y contrato de trabajo, empresa, profesión o relaciones laborales, usando un mismo lenguaje con el que creen entenderse. Sin embargo, para el primero, “trabajar” suele significar empleo asalariado asociado a contrato laboral indefinido y al contrato psicológico subyacente, a puesto permanente adecuado al propio perfil profesional, a plan de carrera lineal, a empresa estable, a régimen de jornada completa, a salario digno y a certidumbre y seguridad en el empleo, en el marco de un sistema de relaciones laborales relativamente invariable y por tanto previsible. En contraste, para el segundo, aquel mismo término probablemente connote subempleo temporal –a menudo de tiempo parcial–, deficientemente remunerado y pésimamente protegido, a carrera laboral fragmentada y discontinua, incierta e insegura, dependiente de una compleja articulación de demandas del mercado de trabajo, empleabilidad y emprendimiento. En suma, unos mismos códigos semánticos remiten a distintos formatos, espacios, tiempos, experiencias, identidades, relaciones y modelos de organización y gestión del “trabajo”. Si a esa conversación familiar le incorporamos un pariente que habita en el centro del sur, en cuyo barrio lo estadísticamente normal consiste en una ocupación en la economía informal, la ambigüedad del lenguaje y la relatividad contextual de la semántica trabajológica alcanzará cotas memorables.

Y si en lugar de proponer un diálogo entre personas que conviven y conversan en un mismo espacio-tiempo aun simbolizando distintas eras históricas y hacemos lo mismo con manuales de POT de mediados del siglo pasado con otros del presente, observaremos que los primeros dedican su atención al staff y a la line; mientras que en algunos enrolados en la corriente de la “Nueva Gestión”, la line de los blue collar workers pasó a constituir la parte invisible e invisibilizada del iceberg laboral, facilitando así que el foco de la atención de los estudios sobre capital, recursos y talento humano esté monopolizado por los core workers (White collar, of course), trabajadores centrales, que aportan valor añadido a la organización y constituyen la niña de los ojos de los gerentes y sus equipos de expertos.

En suma, se puede seguir hablando de trabajo como fuente de sustento, de significado y de sentido y como medio de estructuración económica, social, cultural y psicológica, siempre que –como resulta habitual en esta obra– el conocimiento sobre el tema sea oportunamente contextualizado y situado.

A escala global y local, resta un largo camino por progresar hacia una POT con mayor fundamentación epistemológica (que prevenga desmanes pseudo-científicos en forma de naturalización, psicologización e individualización de fuentes de determinación que no son principalmente naturales, ni psicológicas ni individuales) y más articulación interdisciplinaria y multiprofesional, relevancia social, elaboración teórica, calidad y diversidad metodológica y reflexividad autocrítica, que resitúe en el centro del quehacer científico y profesional el marco de referencia axiológico, *etho*-político y deontológico.

Este libro es un paso significativo en esta dirección.

Josep M. Blanch.

Presentación

Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación II, es el segundo volumen de trabajos del *Nodo Psicología Organizacional y del Trabajo (POT)* de la *Red Colombiana de Investigadores en Psicología*, el cual es efecto del entusiasmo de muchos de los investigadores del país en el campo POT que al ver publicado el primer volumen se animaron e insistieron en que se volviera a editar un nuevo libro que diera lugar a nuevas contribuciones de aquellos que no habían tenido la oportunidad participar en el primer volumen y de aquellos que querían repetir la experiencia al haberla valorado como positiva en su primera versión. Este libro también es uno de los compromisos del nodo pactado en el marco de la reunión celebrada en septiembre del 2014 en la Universidad Católica de Bogotá, con el auspicio de Ascofapsi, y en ese sentido es el efecto del trabajo del *Nodo POT* y evidencia del valor de las reuniones bianuales.

En esta oportunidad presentamos el segundo volumen que conserva, en general, la misma estructura del anterior, es decir, *aportes internacionales*, *aproximaciones a la relación psicología-mundo del trabajo*, *aproximaciones a la relación psicología-mundo de las organizaciones*, *aproximaciones a la relación psicología-trabajo-salud*; y uno nuevo que hemos denominado: *aproximaciones a la relación psicología-gestión de los recursos humanos*, que fue una deuda en el volumen anterior.

Entre las aportaciones internacionales esta vez contamos con la participación de dos grandes figuras del campo POT: el profesor Sigmar Malvezzi, de la Universidad de São Paulo, de quien hemos traducido del portugués uno de sus trabajos más citados que versa sobre la historia de la POT desde sus orígenes hasta la actual era de la globalización, y el reconocido profesor José María Peiró, de la Universidad de Valencia, España, quien diserta sobre las nuevas exigencias formativas del futuro psicólogo del trabajo y de las organizaciones. Por su parte, Tania García, y sus colegas de la Universidad de Puerto Rico, nos presentan

los resultados de investigación hecha en Colombia sobre las experiencias de investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo en nuestro país. El profesor Thomas Périlleux, de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica, participa con un trabajo que reflexiona alrededor del Malestar y sufrimiento en el trabajo desde una comprensión institucional. Desde Brasil la colega Adriane Reis de Araujo, del Grupo Nacional de Derechos Humanos, contribuye con un capítulo sobre la gestión por resultados y el ligero paso del capitalismo afectivo al acoso moral, trayéndonos una reflexión oportuna sobre el acoso laboral como una de las formas generalizada de la violencia en el trabajo contemporáneo. Las profesoras Perla Shiomara del Carpio y Vanessa Freitag, de la Universidad de Guanajuato, y Olga Liliana Sulca, de la Universidad Nacional de Tucumán, contribuyen con un trabajo sobre la identidad en el trabajo artesanal en México y Argentina. Al cierre de este apartado tenemos otra contribución desde la Universidad de Valencia, España, por parte de nuestro colega Juan Pablo Gamboa quien nos trae una discusión muy pertinente sobre la calidad del empleo en el contexto laboral actual.

En el apartado sobre las *aproximaciones a la relación psicología-mundo del trabajo* en esta oportunidad se discuten temas como los retos para la psicología derivados de la reinstitucionalización del trabajo, las configuraciones subjetivas respecto del deporte de alto rendimiento como un trabajo. Además, se incluyen temas novedosos, de actualidad y pertinencia como las actitudes hacia la vinculación laboral de desmovilizados de grupos armados ilegales, la configuración de contrato psicológico en microempresarios familiares y en trabajadores informales, ámbitos poco estudiados por la tradición de POT que ha centrado sus esfuerzos en trabajadores típicos en contextos organizacionales formales.

En *aproximaciones a la relación psicología-mundo de las organizaciones* se inicia la discusión con un trabajo sobre una aproximación histórica a la POT en Colombia, después se discurre sobre temas poco trabajados como la dimensión transindividual y el contagio emocional en las organizaciones. Se presenta también aquí un trabajo sobre la validación de un instrumento para evaluar habilidades en el manejo de clientes conflictivos.

En el apartado *aproximaciones a la relación psicología-trabajo-salud* se presenta un trabajo novedoso en nuestro contexto al plantear la superación del hiato psicología clínica-psicología organizacional y presentarnos una aproximación clínica al ámbito organizacional a través de una reflexión sobre el método clínico y el trabajo analítico con grupos en el ámbito organizacional. Desde el otro lado paradigmático, en este mismo apartado se discute sobre las estrategias de

afrontamiento en trabajadores con exposición a factores de riesgo psicosocial. Esta variedad es constitutiva de nuestro campo POT.

En el nuevo apartado *aproximaciones a la relación psicología-gestión de los recursos humanos* se discute desde una perspectiva crítica alrededor de los recursos humanos como un sistema de fe y sobre los desafíos para la gestión de los recursos humanos bajo las coordenadas del paisaje posfordista que caracteriza y se impone en el siglo XXI. En un orden más técnico-profesional se presenta un trabajo sobre el diseño e implementación de un sistema de gestión por competencias.

No podemos cerrar esta presentación sin antes agradecer infinitamente a todos nuestros colaboradores nacionales e internacionales, por hacer posible esta publicación, y, muy especialmente, al profesor Josep M. Blanch, de la Universidad Autónoma de Barcelona, quien con toda generosidad se dispuso diligentemente para leer nuestro libro y escribir, muy gentilmente, el prólogo de mismo; un gesto de respaldo y apoyo, un motivo de orgullo. Para nosotros es motivo de orgullo también, reunir la colaboración de los colegas colombianos junto con contribuciones tan destacadas como las de los invitados internacionales, en especial la del profesor José María Peiró, quien es sin duda una referencia en la formación de los psicólogos del trabajo y de las organizaciones de Iberoamérica, él de una u otra forma ha influenciado la formación de muchos de los que aquí escriben hoy junto a él, entre los cuales nos contamos. No siempre una producción académica colombiana cuenta simultáneamente con la participación de dos figuras tan influyentes en el campo POT, en lengua hispana, como lo son los profesores Josep M. Blanch y José María Peiró, mucha gratitud nos liga a ellos.

Johnny Orejuela, Verónica Andrade, Milena Villamizar

Editores académicos. Septiembre de 2016.

PARTE I

APUESTAS DE
INVESTIGACIÓN EN POT.
APORTES
INTERNACIONALES

Psicología organizacional y del trabajo. De la administración científica a la globalización: una historia de desafíos¹

Sigmar Malvezzi

Universidad de São Paulo

Traducción: Johnny Orejuela y María del Pilar Murcia

La psicología organizacional y del trabajo (POT) es el nombre dado al conocimiento multidisciplinar del comportamiento de individuos y grupos situados en el campo de la estructura y funcionamiento de las organizaciones. Aunque sea formalmente clasificada como una especialización de las ciencias comportamentales, la POT se configura como una interdisciplina por sus interfaces con otras ciencias (biología, economía, administración, sociología) igualmente dedicadas al estudio del desempeño humano en el trabajo. Su historia revela una trayectoria de interdependencia con las necesidades, valores y expectativas del proceso de industrialización y en ese aspecto, la POT contribuyó significativamente para la formación y desarrollo de la forma predominante de trabajo en la era industrial, llamada de manera general empleo. Como tal, la producción científica y técnica de la POT funcionó como pieza clave de la legitimización del proceso

1. Este artículo fue originalmente publicado en portugués en: Machado, C., Melo, M., Franco, V. y Dos Santos, N. (2000). *Interfaces da Psicologia*. Vol. II. Portugal: Universidad de Évora.

de institucionalización del trabajo inspirado en las teorías de administración de los últimos cien años. En sus primeros años de existencia, la POT asumió problemas técnicos cruciales de articulación del flujo de producción dentro de un contexto jerarquizado, racionalizado y, frecuentemente, direccionado por la plusvalía del capital. Por esta condición de aliada estratégica de la administración, la POT creció como fuente de instrumento de gestión, implicada en las mismas controversias que rondaron las teorías de la organización (Burell y Morgan, 1979). Justamente por ese involucramiento, la POT fue duramente criticada (Baritz, 1960), acusada de deshumana, de aliada del capital, de falsa ciencia y de inculca. ¿Habría sido la POT una veleta agitada por el viento de las ideologías gerencialistas, o como se diría en el lenguaje popular, tendría una personalidad propia? ¿Qué contribuciones caracterizan la participación de la POT en la reinstitucionalización del trabajo (Bridges, 1996), promovida por la globalización y la tecnología de la teleinformación? ¿Aún persiste la alianza estratégica entre la POT y las teorías de la organización tal y como fue diseñada en los años veinte? Esas cuestiones han alimentado los debates sobre el futuro del trabajo y la aspiración por el mejor nivel de calidad de vida en el trabajo en la era de las empresas virtuales.

El propósito del presente capítulo es enriquecer ese debate mediante el análisis de las contribuciones de la POT para la institucionalización de la relación hombre-trabajo bajo la forma del empleo durante el siglo XX y de la identificación de los desafíos que la globalización está imponiendo a la sociedad y a las ciencias humanas frente a la reinstitucionalización del trabajo en el siglo XXI, ciertamente en la forma de emprendimiento. Es improbable que la POT, como conocimiento especializado sobre el desempeño humano en las organizaciones, transite incómunemente de la empresa estable articulada por la tecnología electromecánica y el sistema gerencial, a la empresa globalizada articulada por la teleinformación y el emprendimiento. Esa mudanza reorganiza tanto el desarrollo de los negocios como el crecimiento psicológico del ser humano. Si algunos hechos históricos dan lugar a una percepción controvertida del origen de la POT por su contribución a la sustitución del trabajo artesanal por el trabajo operario, ¿cuáles son los riesgos de repetición de hechos históricos análogos que podrían profundizar la decadencia del trabajo en la transición de las fábricas para las empresas virtuales donde las personas no se ven ni se encuentran? ¿A qué desafíos se expone la POT? ¿Cuál es su potencialidad de contribución para la comprensión y solución de los problemas de la reinstitucionalización del trabajo en este momento histórico?

El origen de la POT y su papel en la institucionalización del trabajo

La literatura sobre psicología y administración ha identificado el origen de la POT en el trabajo de tres investigadores europeos: Patrizi en Italia, Kraepelin en Alemania y Lahy en Francia (Reuchlin, 1971; Wolf y Shimmin, 1976). Los dos primeros direccionaron sus estudios hacia la comprensión de la fatiga, un obstáculo frecuente e importante en el funcionamiento regular de la producción. El tercero amplió el objeto de trabajo orientando sus investigaciones hacia la organización de las tareas que constituían el flujo de la investigación. Kraepelin fue el primer investigador en proponer formas de medición de la fatiga y Lahy se constituyó en pionero en el análisis de la división de las tareas sobre la base del ajuste entre el trabajador y las máquinas. Su trabajo prenuncia el modelo de selección que perduraría durante los sesenta años siguientes.

El direccionamiento del origen de la POT hacia la funcionalidad entre el desempeño y la tarea, integra los psicólogos pioneros a la investigación científica desarrollada en los albores del siglo XX por ingenieros y administradores. La transición de las fábricas activadas por la máquina de vapor hacia las fábricas movidas por el motor diésel caracterizan la era de la tecnología electromecánica. Las dificultades de esa transición advendrían de una velocidad más alta, la sofisticación de la tecnología y la diferenciación ocupacional. Las fábricas necesitaban un desempeño más regularizado y constante por parte de los trabajadores, de ahí la necesidad de rearticulación del proceso de producción hacia formas que permitiesen más control sobre su eficacia. La psicología, junto con otras ciencias, fue llamada a contribuir con esa articulación y ofrecer explicaciones sobre el desempeño humano en el trabajo que facilitasen la creación de patrones apropiados de ritmo, movimiento y capacitación. Los relatos y pesquisas de esa época sugieren que la ubicación de los trabajadores en diferentes tareas y la fatiga durante el trabajo, constituían los problemas merecedores de particular atención por parte los gestores de las fábricas (Cherns, 1982). Los trabajadores no revelaban igual competencia e interés por las distintas tareas. Estas, por su parte, crecían en diferenciación en los distintos campos, como producción, manutención y embalaje, evidenciando con ello una exigencia de cuidados y habilidades diferentes. Más allá de eso estaba la fuerte presión por el aumento de la producción, el estiramiento de la jornada de trabajo hasta catorce horas diarias sin descanso semanal, un hecho común como ocurre en las empresas de hoy.

Los derechos laborales no eran reconocidos y reglamentados como lo son hoy en día, el trabajo era penoso y las condiciones de vida aún peores. Accidentes, fatigas, amenaza de tuberculosis, resistencia al ritmo despiadado de las máquinas y el peso de los cronogramas apretados, comprometían el desempeño de los trabajadores y reducían la velocidad prevista para el flujo de producción. La organización de las tareas era poco racionalizada y los gestores no se sensibilizaban por los problemas humanos del trabajo. La calidad de vida del trabajo era visiblemente deshumana al tiempo que la necesidad de trabajadores especializados crecía ante los ojos de los gerentes. Llamados a colaborar en la solución de los problemas, muchos investigadores dedicados a las ciencias sociales estudiaron diferentes criterios para la racionalización de las tareas, la potencialización de la mejoría del ambiente de trabajo, definir los factores personales relacionados con la disminución de la resistencia al trabajo y los medios eficaces para prevenir o mitigar la fatiga. De esta manera, el desempeño en el trabajo se consolida como objeto de investigación de las ciencias humanas.

Aunque no esté ubicado entre los tres mencionados, Hugo Munsterberg, en los Estados Unidos, es reconocido como uno de los fundadores de la POT, por la consistencia, profundidad y alcance de su contribución. En 1913, publica *Psychology and Industrial Efficiency*, el primer libro que caracteriza la existencia de una ciencia dedicada al estudio del desempeño. En 1914 publica un segundo libro, *Grundzüge der Psychotechnik*, en Alemania, donde el dictaba clases de Psicología de la Industria como profesor visitante en Berlín (Wolff y Shimmin, 1976). En ambos, Munsterberg revela la búsqueda una ingeniería del desempeño humano en el trabajo a partir del conocimiento producido por la psicología. Esa ingeniería constituyó una especie de utopía de los pioneros de la POT y aunque operaban distantes unos de otros y sin comunicación entre sí, los investigadores pioneros de la POT compartían la cartilla positivista. El libro de León Walter *La psicotecnología del trabajo industrial*, publicado en Francia años después, indica igual idealización de una ingeniería del desempeño. En la mayoría de los textos publicados en ese período, la condición psicológica del trabajador es reconocida y asumida como variable del proceso de producción, demandando explicación e investigación de las formas de su integración y control en el proceso de producción. Se procuraba explicar las variables relacionadas con el desempeño y ofrecer normas para orientar a los gestores en la integración de los trabajadores al flujo de producción de las industrias. Ese trabajo constituyó lo que podría ser llamado un modelo normativo de la gestión del desempeño (Legge, 1995), porque el conocimiento era transformado en regla de conducta, al cual toda empresa debería estar sometida.

Después de la primera gran guerra, las industrias, principalmente en los Estados Unidos, vivieron un período de amplio desarrollo, pero presentaban dificultades crecientes en su gestión. La fatiga continuaba siendo un obstáculo significativo, las reclamaciones de los trabajadores eran constantes, no se podía contar con la fidelidad de los operarios a la empresa y la autoridad del supervisor era un hecho incierto debido a la creciente influencia del liderazgo de los representantes de la clase trabajadora. La comprensión de las dificultades era controvertida. Las diversas teorías de la administración científica habían propiciado soluciones aparentemente promisorias en el campo del diseño de las tareas y planificación del trabajo, mas poco contribuían para mejorar la eficiencia de los trabajadores. Atraídos por los desafíos teóricos y profesionales contenidos en esos problemas, muchos investigadores de los dos lados del Atlántico, dedicaran su tiempo y energía a estudiar los determinantes del desempeño de los trabajadores. Bingham, Yerkes, Moede, Baungarten, Clapared, Burt, Mayo, Hollingworth, Poffenberger, Myers, Fried, y Loethilisberger se sitúan entre los más destacados por el valor de sus trabajos. Ellos ampliarán significativamente el escenario de variables y procesos psicológicos relacionados con el desempeño y fueron exitosos en la producción de datos y tecnologías suficientes para que la POT fuese reconocida oficialmente por la *American Psychologist Association* en 1972 como una especialización de la psicología y fuera integrada como herramienta esencial en la gestión de las empresas.

El contenido de la POT producido en sus primeros treinta años evidencia la creencia en la solución de los problemas gracias al desarrollo de la tecnología y la configuración de la POT como estudio de la individualidad. El desempeño fue estudiado como si fuese una propiedad del individuo e investigado mediante diagnósticos y podía ser modelado a partir de la identificación y el manejo de su determinante. Ese abordaje facilitó la creencia de psicólogos y sociólogos en los factores internos como fuentes de los conflictos industriales (Baritz, 1960). Es decir, daban crédito de que esos conflictos no eran originados por el impacto de la organización del trabajo en la condición humana, sino consecuencia de conceptualizaciones o percepciones falsas por parte de los trabajadores, como la siguiente afirmación de Munsterberg (1915) sugiere: “Los psicólogos deben atenerse solo a los medios y no a los fines, porque [...] la ciencia no puede resolver problemas políticos” (p. 137). Con mucha fe en la potencialidad de la perspectiva orientada por la administración científica, apostaban sus fichas a la integración del trabajador y la tarea como verdadera fuente de los conflictos industriales. Poco se sensibilizaban por la relación entre las condiciones particulares de la organización del trabajo y los problemas y reclamaciones de los trabajadores. En verdad, no consideraban el potencial conflictivo de la

confrontación de intereses entre los trabajadores y los empresarios y gestores: “Los trabajadores insatisfechos no son propiamente sujeto de análisis psicológico porque la insatisfacción en el trabajo es una situación que pertenece a la economía y a la ética” (Burt, 1929, p. 52). El propio Mayo (1923) considerado uno de los pioneros de la POT por su participación en los experimentos de Hawthorne, se alineaba con ese pensamiento: “Los conflictos industriales tienen su origen en la preocupación obsesiva del trabajador [...] hay una identidad real entre conflicto industrial y crisis nerviosa” (p. 420). Como se puede leer entre líneas, de esas afirmaciones el ajuste del desempeño de las tareas era estudiado como un elemento aislado, descontextualizado de sus determinantes sociales y políticos. La teoría de las relaciones humanas contrasta, aunque de modo aún tenue, con esa tendencia. Su contenido cuestiona el presupuesto taylorista de que el individuo actúa de forma aislada, fundamentado puramente en la razón y en la búsqueda de compensación monetaria —apenas para maximizar su rendimiento— o en busca de la realización de sus intereses. Aunque sin dejar de reconocer el carácter social del trabajador, los experimentos de Hawthorne dieron poca atención a los conflictos sociales y políticos que caracterizaban el ambiente urbano de Chicago, una vez que en sus experimentos aislaron a esos grupos de su inserción en el contexto urbano.

Empero, en esa perspectiva de investigación del desempeño abstraído de sus determinantes sociales, económicos y políticos se destaca el trabajo de investigadores representativos de la producción científica y profesional de la POT de los años veinte, que concentraron sus esfuerzos en la búsqueda de la medición del hecho psicológico. Consideraban posible armonizar las condiciones individuales con las condiciones de las tareas (la idea del hombre adecuado en el lugar adecuado). Esa armonización era percibida como función de procedimientos técnicos rigurosamente objetivos de medición tanto de los rasgos de los individuos como de las exigencias de las tareas. Dicho abordaje prescindía de la conciencia del trabajador al asumirlo como un actor pasivo, fue considerado un procedimiento aceptable para la prevención y solución de los problemas de planta de las fábricas. Ese grupo se dedicó a la psicometría, una postura coherente con los principios de una administración científica sensible que aplicaba sus esfuerzos en la optimización del flujo de producción mediante la ingeniería del desempeño. La perspectiva de la psicometría presumía la realidad psicológica del trabajador como un dato producido y terminado, una forma sutil de desconsideración de la individualidad toda vez que juzgaba a los trabajadores a partir de escalas y patrones aplicados a ellos como una especie de proceso disciplinar y normatizante jerarquizado entre dos polos: uno positivo y

otro negativo; con lo cual establece una especie de potencialidad para castigar o recompensar (Legge, 1995).

El éxito de la psicometría como instrumento de control gerencial fue una pieza importante en la legitimación de la perspectiva de gestión creada por la administración científica. Postulaba la priorización dada a las tareas y la sujeción de los individuos y grupos al diseño organizacional elaborado por los ingenieros de producción. Algunas décadas después, ese postulado fue el principal foco de crítica por parte de la teoría de los sistemas sociotécnicos que entendía la optimización conjunta de los subsistemas como factor esencial de la eficacia de los resultados y del buen funcionamiento del flujo de producción. La POT creada por la psicometría construyó un sistema especializado de conocimientos descontextualizado de los conflictos sociales y dedicado a la elaboración de técnicas de control gerencial que legitimarían las dos principales necesidades de la administración científica, específicamente el control externo a través de instrumentos contruidos por las ciencias experimentales y de la autoridad gerencial. Actuando así de forma sumisa a la necesidad de la administración, la POT se comportó como una fuente de conocimiento servil de la propia administración, operando e investigando los problemas que la gestión de los negocios le imponía como prioritarios y aceptando con pasividad la descontextualización de la investigación sobre la adaptación del individuo a la tarea. Puede decirse que la POT se preocupó poco en actuar como una fuerza de transformación del *status quo* creado por la administración científica, como se puede constatar en la inconsistencia entre los resultados encontrados por los investigadores del experimento de Hawthorne y la práctica profesional que este generó.

El descubrimiento del papel significativo de los sentimientos y conflictos de grupo como variables del desempeño dentro del proceso de producción, no sensibilizó la práctica profesional de los psicólogos y los gerentes para ir más allá de la búsqueda de la armonización del psicogrupo mediante la comunicación y liderazgo. Los propios investigadores de la *Western Electric*, aunque reconocían el carácter emocional del trabajador, se limitaron a proponer técnicas de ajuste de los sentimientos a los requisitos de las tareas. Esas prácticas de administración denominadas “de entrenamiento de relaciones humanas”, fueron muy populares en los años cincuenta y sesenta en las empresas de ambos lados del Atlántico, al igual que en momentos de fuerte tensión entre las organizaciones y los sindicatos. Esas prácticas asociadas a la psicometría, fueron ampliamente aplicadas en las plantas de producción bajo la esperanza de que resueltos los problemas de validez de los instrumentos, encontrada una estructura de las tareas adecuadas y entrenados los trabajadores para mantener la armonía dentro de

los equipos, los conflictos estarían resueltos. Puede decirse que en sus primeros cuarenta años, la POT estuvo direccionada para ajustar el individuo a la tarea, considerada esta un elemento prioritario, tal como los experimentos del *Tavistock Institute of Human Relations* denunciarían. Ese objeto de estudio fue propuesto por las diversas teorías de la administración y legitimado por los investigadores y profesionales. Tanto los gestores como los profesionales del comportamiento, tenían como principal desafío el ajuste optimizado entre esos dos elementos, con base en una creencia en la potencialidad del modelo de la ingeniería para eliminar los problemas de las fábricas, preocupados como estaban con el control de la regularidad en el proceso de producción. Ese periodo se caracterizó por la gran cantidad de estudios sobre selección, accidentes, entrenamiento, análisis de tareas, evaluación del desempeño y funcionamiento armónico de los grupos mediante el ejercicio del liderazgo y el perfeccionamiento de la comunicación.

A partir de 1940, sensibilizados por los nuevos cuestionamiento producto de la reflexión existencialista, la teoría crítica, la popularización del modelo de sistemas y por la fuerte influencia de la sociedad de comunicación de masas, los pesquisadores de la POT fueron tomando conciencia de la importancia del contexto cultural y social. Ante el avance de las ciencias sociales, era imposible ignorar o resistir la diferencia de culturas y subculturas en el contexto de trabajo, de la misma forma como era necesario responder a las críticas del análisis institucional que propiciaba nuevos abordajes para la psicología. Por otro lado, la creciente complejidad de la función gerencial producto de la creciente porosidad entre varios sectores de la empresa, demandaba nuevos modelos de análisis de los procesos organizacionales. La ingeniería propuesta por la administración científica consistía en un modelo que ya no daba cuenta de la regularidad del proceso de producción, dada la conciencia que se tenía de la dependencia de este de las incertidumbres producidas por el mundo sociocomportamental. Los trabajos de Deming en el Japón y del grupo del *Tavistock Institute* en Londres, evidencian el salto del ingenierismo al comportamentalismo que la administración de negocios sufrió en su historia. Enriquecidos por esos factores, en las tres décadas siguientes los estudios de la POT fueron significativamente expandidos. Puede decirse que esa multidisciplina dio un salto cualitativo en su objeto al transferir su foco de atención hacia el hombre funcional; es decir, hacia la relación trabajador-tarea para la intersección entre los procesos sociocomportamentales y gerenciales. La relación trabajador-tarea deja de ser descontextualizada para ser considerada dentro de la ecodinámica de los procesos de decisión, comunicación, rotación de personal, desempeño, cambio cultural, variaciones del mercado de trabajo y relaciones industriales.

Posteriormente, en otra fase que surge a mediados de los cincuenta la POT sufre la influencia de las nuevas corrientes teóricas de gestión, la teoría de origen europeo de los sistemas sociotécnicos y las teorías del desarrollo organizacional de origen norteamericano. La primera consistió en un abordaje administrativo propio de la psicología social, que asumió los descubrimientos de los experimentos de Hawthorne y ensaya una práctica profesional para los psicólogos y gestores caracterizada por el reconocimiento del trabajador como sujeto y como ser cultural y emocional. El resultado visible de ese abordaje fue la implementación de prácticas de participación en el hemisferio occidental. Del otro lado del Atlántico, el desarrollo organizacional era un movimiento amplio y generalizado producto de las teorías comportamentales de la organización, que contribuyó al perfeccionamiento del proceso decisorio mediante el manejo y revisión de las relaciones de supervisión. Ambas tendencias se situaban como formas de superación del modelo de la ingeniería del desempeño, la cual ya no tendría más futuro. A estas alturas se observó que la búsqueda de una solución mecanicista para la gestión del desempeño era una utopía superada. Para los adeptos a los sistemas sociotécnicos, el proceso de aprendizaje y el diseño de las tareas eran un factores cruciales si se tiene en cuenta el enriquecimiento del trabajo como forma de implementación de la optimización conjunta de los diversos subsistemas. Para los defensores del desarrollo organizacional, la mejor solución solo podría derivar de la evaluación de las contingencias. Ambas eran legitimadas y estimuladas por las prácticas japonesas, cuyo mérito consistía en considerar la participación de los trabajadores como elemento esencial en la eficacia de la gestión y el proceso decisorio como contingencia crucial de la participación.

En los años ochenta la POT es influenciada por el proceso de internacionalización y fusión de las empresas. La necesidad de los individuos más reflexivos derivada de la transferencia de las habilidades de una empresa a otra o de la fusión de los negocios, emplaza la exigencia de la resocialización a nuevos ambientes como problema crucial de la gestión, factor que estimuló la valorización de la subjetividad humana en el gerenciamiento de los negocios. Los abordajes fundamentados en los sentimientos inconscientes y en la atención a problemas de poder, ganan espacio significativo (Chanlat, 1992; Dejours, 1986; Enriquez, 1992), junto con la necesidad de comprensión de los modelos de gestión, considerados como la razón del éxito de las empresas orientales. Desde el punto de vista metodológico, ese salto subjetivista desempeñó un papel importante toda vez que estimuló la utilización de metodologías cualitativas en la evaluación del desempeño en el trabajo y puso toda empresa como objeto de la POT, trascendiendo así la relación trabajador-tarea. Esa tendencia enriqueció significativamente los recursos disponibles para el análisis de las redes interna-

cionales, síntoma de una clara aceptación por parte de la gestión de empresas, de que el espacio de trabajo en las organizaciones se estaba transformando en algo complejo y ambiguo y lugar de incertidumbres e inestabilidad. El individuo volvió a ser visto como un agente principal del sistema gerencial; es decir, como alguien que participa activamente en la construcción de esa ingeniería y no como alguien que se debería adaptar a ella. La empresa ya no es una orquesta en la cual todos reciben una partitura y pasa a ser vista como un equipo de baloncesto en el que los jugadores crean y modifican la estrategia de juego. Esa mayor incidencia en las decisiones por parte de los individuos estimuló el proceso de transformación del conocimiento individual en patrones cualitativos de desempeño posteriormente denominados aprendizaje organizacional. Este abordaje funcionó como un mecanismo en la adaptación de las empresas a las incertezas y ambigüedades del mundo globalizado de los noventa. Dar cuenta de la continua adaptación a los cambios constantes a los que los trabajadores y gerentes estaban sujetos, fue el objetivo del aprendizaje organizacional. Ya en la década de los noventa con la explosión de los sistemas de información y de las redes electrónicas y sociales que rediseñaban la institucionalización del trabajo en la forma del emprendimiento y de las carreras sin fronteras, la POT se confronta con el desafío del desarrollo del emprendedor o el agente económico-reflexivo; o sea, el trabajador que opera distanciado de estructuras, jerarquías y manuales. Las fronteras son más porosas día tras día y por ello están entendidas como movimientos de integración antes que de separación. Esta tendencia hace que en el espacio organizacional se considere más bajo el punto de vista de los procesos en él contenidos que su estructura. Como afirma Rousseau (1997), las empresas se apartan de la noción de entidades porque las fronteras y estructuras se muestran como elementos menos significativos para la comprensión de los movimientos de transformación en la organización del trabajo y en la calidad de vida del trabajador. ¿Cuáles son los desafíos y problemas que la POT encuentra en ese contexto? ¿Qué problemas merecen prioridad? ¿Cómo evitar una trayectoria análoga a la descontextualización política y social que ocurrió en el origen de la POT? Tal vez la manera más adecuada de responder a esas cuestiones sea hacer una amplia revisión de las relaciones hombre-trabajo en esta década.

Los desafíos que la globalización impone a la psicología organizacional y del trabajo

Forzada por la creciente competitividad entre las empresas y por la rápida expansión de la tecnología, la gestión de los negocios en los años noventa pasa por

una radical metamorfosis. No se trata de algunas alteraciones que perfeccionan lo instrumental de la gestión o de una reformulación de las bases ontológicas y epistemológicas, sino más bien de la inserción de los negocios en el proceso de globalización. Esta es una tendencia ya conocida que probablemente crecerá en intensidad en los próximos años y que afecta no solamente los negocios sino instituciones como la familia, la religión, el empleo y el Gobierno. En este momento a la POT se le exige estudiar la globalización porque está alterando la relación hombre-trabajo de modo más o menos radical, tanto como altera la sociedad.

El fenómeno globalización de la sociedad es demasiado complejo para ser discutido aquí, razón por la cual será apenas presentado. Su aspecto más central (la dimensión ontológica de la globalización) es la comprensión del espacio y del tiempo por la utilización de la tecnología de la teleinformación. Por la globalización, el espacio sufre una doble alteración. Primero, en cuanto a distancia, dada la facultad de las infovías electrónicas de permitir que eventos distantes interactúen como si estuviesen físicamente próximos. Segundo, en cuanto a lugar, por la posibilidad de transformar diversos aspectos de la realidad en información para ser manejados como tal. El espacio físico ocupado por archivos, escritorios y bancos de datos, cabe en dispositivos electrónicos miniaturizados que ocupan espacios despreciables. Como consecuencia de esa compresión, el tiempo también se comprime por el hecho de poderse acceder, enviar y procesar datos de modo rápido sin necesidad de desplazamiento físico y muchas veces sin necesidad del propio contacto físico. Esas propiedades de la globalización abrirán una serie de potencialidades que pueden ser detectadas en otras características emergentes de la sociedad. Así, se constata en el mundo globalizado mayor facilidad para la inserción de capital financiero, capital intelectual y tecnología en los negocios, hecho que altera la organización gerencial y la competitividad. Este podría ser el aspecto económico de la globalización; más allá de eso se constata la rápida circulación de objetos y sujetos como consecuencia del continuo bombardeo de significantes a los eventos, lo que torna el capital simbólico en uno de los factores más relevantes en la formación de valor y significado de las personas y objetos en la sociedad actual. Ese hecho podría ser considerado el aspecto antropológico de la globalización. Finalmente se tiene la apertura, para que las personas experimenten distintas y variadas identidades y no estén limitadas a las identidades propuestas por un grupo cultural en particular. Esta potencialidad podría ser considerada como el aspecto psicológico de la globalización.

La integración de todas estas potencialidades de manera interdependiente crea nuevas reglas de juego para la sociedad y se comportan como nuevas formas del

imperialismo cuyo caudillo es invisible y frente al cual los fuertes y los débiles son igualmente impotentes. La gestión de empresas y las tareas están siendo afectadas de modo radical. Por la globalización y la tecnología unida a ella, se tiene la posibilidad de la empresa actual, del trabajo a distancia, de la homogenización de las tareas de profesiones distintas en el teclado del computador y de la disminución significativa del trabajo manual. La carrera crece como una movilidad entre tareas y misiones más complejas y deja de ser factor de ascenso en la escala jerárquica. El gerenciamiento aparece como autogerenciamiento, la relaciones de trabajo ganan más autonomía porque están menos dependientes de contratos formales y más relacionadas con la imprevisibilidad y la flexibilidad, la regulación gerencial externa es sustituida por el autocontrol, las estructuras por equipos interdependientes y polivalentes y la estabilidad del vínculo de empleo ya no es algo que interese al trabajador ni a la empresa. Estas condiciones han alterado los problemas vivenciados por los trabajadores que ahora tienen más control del ambiente de trabajo, más autonomía y, consecuentemente, más responsabilidad sobre los resultados. Por ello, las condiciones inhumanas de las fábricas de dos décadas atrás fueron sustituidas por el estrés generado por la presión para cumplir las metas y los cronogramas.

Si la integración de los grupos de trabajo, la actualización de las competencias, el control de los resultados, las condiciones del ambiente y la realización personal eran desafíos para la POT en la era industrial, en el contexto globalizado esas cuestiones ganan una dimensión más problemática dadas las incertezas y ambigüedades del ambiente en continua mutación y por la cuasi imposibilidad de lidiar con esas variables esenciales del problema. Se enfrenta el riesgo de la descartabilidad como regla, en la cual siempre se es al mismo tiempo instrumento y víctima. La dinámica de los negocios generada por la globalización pone la sobrevivencia tanto de las empresas como de los individuos, en condición de riesgo permanente, pues nunca se sabe si algún aspecto de la ecuación del negocio será alterada mañana y por tanto qué tipo de ajuste será exigido. Ninguna empresa puede garantizar la permanencia de cualquiera de sus funcionarios y no se está más limitado por las exigencias de un plan de aprendizaje como ocurría recientemente. De manera frecuente, no se tiene certeza de lo que el trabajo podría exigir en la próxima semana. Para muchos trabajadores, la rutina es la propia inestabilidad y el desempeño profesional depende en tal grado de oportunidades de compromiso en misiones más desafiantes, que uno de los problemas más difíciles que enfrenta un trabajador es la constatación de que su empresa está en decadencia y que él mismo, en consecuencia, está igualmente decadente. La empresa globalizada se caracteriza menos por la estructura que por compartir una misma misión. La práctica de gestión de negocios evolucionó

en cuanto a la dirección de los proyectos, en conglomerados temporarios y por ende se estructura en redes sociales cimentadas por la reflexión sobre el *status quo* de la empresa y por el escenario de los negocios. En esas condiciones, los mecanismos e instrumentos de intervención son cada vez más dependientes del capital social, del capital intelectual y de la reflexión, que de la jerarquía, los manuales o las estructuras. La práctica de gestión de recursos humanos demuestra esa tendencia a cambiar de una función reguladora a una función facilitadora. Esa condición indica que el individuo es menos tutelado durante el proceso. Él necesita acompañar los eventos, conocer los patrones de calidad y trabajar con autonomía para garantizar los resultados, toda vez que estos son más dependientes de la propia acción que de las estructuras y los manuales. Hay algunas cuestiones en las cuales no es difícil constatar los desafíos que el nuevo paradigma de la gestión de la empresa comportan para la POT, pero una vez más a la psicología es interpelada para revisar sus conceptos y teorías y engancharse a los problemas cruciales que impiden al ciudadano vivir el nivel de calidad de vida que su condición ontológica le propicia.

La primera cuestión se refiere a la evolución del empleo con el advenimiento de nuevas relaciones de trabajo y una nueva forma de organización de tareas que han sido denominadas de empleo *Just-in-time*. En primer lugar, es importante constatar que los investigadores y pensadores no tienen evidencias de si la rápida y creciente implementación de la teleinformación está generando desempleo o creando empleo. El único hecho seguro es que miles de personas están siendo expulsadas del mercado de trabajo porque sus cargos están desapareciendo. Sin embargo, si esto ocurre porque disminuyen los empleos o porque esas personas no son capaces de ajustarse a las nuevas tareas que exigen diferentes habilitaciones —o sea, parte del desempleo se debe a exigencias de rápida y continua movilidad— es una duda que tal vez no sea resuelta rápidamente. El hecho constatado es que el desempleo es una experiencia terriblemente debilitadora en los aspectos psicológicos y en muchos aspectos sociales y familiares. Parece que la desaparición de los empleos en las grandes empresas estaría siendo compensada por la instrumentalidad de pequeños negocios que la globalización ofrece principalmente en el sector de servicios. Ese hecho implica al menos dos desafíos para la POT. De un lado, para aquellos que no consiguen encontrar una ocupación, la reconsideración del desempleo es un tiempo que debe ser ocupado en el crecimiento psicológico como lo fue el tiempo de empleo. Por otro lado, el desafío entraña la comprensión de la transferencia de aprendizaje para aquellos trabajadores que necesitan mudar radicalmente de actividad.

Otra cuestión relacionada con el empleo es la reinstitucionalización del trabajo, igualmente dentro de las empresas, en la forma del trabajo emprendedor. El emprendedor es un agente económico (porque produce valor económico) que crea y ordena recursos (es decir, reflexivo, porque opera independientemente de las estructuras que manualizan sus actos). Esa cuestión instala la formación de ser reflexivo como un desafío en la relación ordinaria de trabajo y dentro de una sociedad que camina para ser teledirigida (Sartori, 1998). ¿Sería un agente económico reflexivo el modelo de trabajador para preservar su autonomía como ciudadano en las condiciones actuales de trabajo generadas por la globalización? Delante de esas cuestiones, la POT es llamada a examinar las condiciones y requisitos de ese agente: 1. aquel que busca la comprensión consensual de los negocios (la valoración de la crítica); 2. aquel que busca el pluralismo como forma de desarrollo de los referenciales (*benchmarking*); 3. aquel que busca la problematización de la crítica (fuente de energización del equipo); 4. aquel que decide a partir de la elaboración de escenarios (ejercicio de la hermenéutica), para mejor comprensión de la realidad; 5. aquel que evalúa la rutina del cotidiano y la confronta con los incidentes (comprensión de los mediadores); 6. aquel que investiga los valores agregados a los procesos (evaluación de la propia acción), y 7. aquel que busca la continua evaluación de las competencias creadas. ¿Serían estas acciones una forma de llevar el individuo a asumir el control de su relación con el trabajo y apropiarse de su propio desarrollo? Ese control y apropiación consisten en dos aspectos cruciales de la relación hombre-trabajo que la POT tiene condiciones y responsabilidad de responder.

Otra cuestión proviene del campo de las carreras. En la empresa actual, la palabra ascenso es menos apropiada que la palabra diversidad, contrariamente a lo que se constataba en la tradición de las últimas generaciones de trabajadores que constituirían la era industrial. Día tras día queda claro que la carrera profesional se constituye en una secuencia de experiencias ocupacionales que no encuadran en el concepto de promoción ni se limitan a una misma empresa. Esas experiencias cruzan las fronteras de las empresas, ocurren a través de las redes sociales (y eximen del contacto físico), no remuneran más por la posición jerárquica y dependen más de los individuos que de las empresas. Las empresas están debilitadas en su control sobre las carreras, como se puede percibir en la impotencia de muchos dirigentes para mantener la sucesión de sus negocios dentro de la propia familia y más particularmente, en manos de sus hijos. Re-examinar la relación de empleo en el trabajo emprendedor es un asunto crucial en la humanización del trabajo hoy en día. Esa transición de modelos de carrera ha sido un factor de estrés para gran parte de los individuos, principalmente para quienes están en la mitad de la carrera profesional. Este problema lleva

a otro. En la tradición de la POT, las transiciones fueron consideradas como factor generador de estrés debido al largo tiempo que los individuos necesitaban para ajustarse a las nuevas tareas. Las nuevas generaciones llegan al trabajo con una capacidad tal de adaptación a los cambios que es imposible afirmar que la movilidad les genera estrés. Hoy, la transición forma parte de la rutina, por lo que nuestros parámetros de medición del estrés requieren una buena revisión.

Otra cuestión destacada es la creciente diversidad. Los grupos de trabajo se están tornando más pluralistas en sus tareas y más heterogéneos en lo que se refiere al sexo, las etnias, la edad, la cultura y la multidisciplinariedad. Cabe afirmar que el valor y el significado atribuidos a los preconceptos están sufriendo una sensible alteración por el hecho de reconocerse los méritos y la funcionalidad de los trabajadores. La participación de las mujeres en las actividades emprendedoras ha crecido rápidamente y los estudios empíricos constatan más posibilidad de éxito en las mujeres que en los hombres en esas mismas actividades. ¿Cómo podría la POT participar de esa democratización del grupo de trabajo? Revelarse delante de todos a la sociedad del conocimiento. Si el saber se sitúa como un factor diferencial de la competencia, ¿por qué muchos trabajadores no son capaces de crear interés por el conocimiento cuando este es cada día más accesible y barato? ¿Será que los estudiosos del comportamiento organizacional aún son prisioneros de parámetros que ya no representan la realidad actual? ¿Los parámetros tradicionales están impidiendo avanzar en la dirección de los problemas cruciales de la era posmoderna y de recrear la POT para las exigencias de esa era?

Frente a este cuadro, la POT es requerida una vez más a apreciar la relación hombre-trabajo, tarea que ella solo puede hacer a partir del redimensionamiento de su objeto, pues el ambiente de trabajo no está ahora limitado por las variables físicas alrededor de la estación de trabajo o de la estructura de la empresa y trasciende los muros de las empresas y de la dimensión del espacio de trabajo entendida como empleo. Dentro de la empresa sin fronteras, de carreras sin fronteras y de empleo *Just-in-time*, el trabajador se torna igualmente un individuo globalizado; se vive una transición radical. ¿Cómo está emergiendo la institución del trabajo en la sociedad globalizada? Aunque es temprano para vislumbrar una respuesta precisa, puede ser considerada probable la predominancia del trabajo autónomo. ¿Cómo se ve la cualidad del trabajo autónomo bajo un fuerte imperialismo tecnológico y una condición de alta competitividad? Ciertamente no será una transición fácil, principalmente por la creciente volatilidad de los empleos. Pocas personas están trabajando más que antes y el trabajo se concentra en manos de unos pocos. Si no hay garantías de empleo ni previsibilidad segura de actualización, ¿qué razones hay para asegurar que el trabajador mantendrá

su empleabilidad? ¿Sería correcto afirmar que el trabajador está más a merced de sí mismo y cuenta consigo mismo solamente? ¿Se camina hacia una institucionalización individualizada del trabajo?

Llamada a responder esas cuestiones, la POT tiene delante de sí un gran desafío: reformular su agenda de interés y dirigirla a cuestiones que reflejen los mecanismos fundamentales que actúan en esa fase de la sociedad, especialmente a la investigación de los proyectos de carrera, la identidad profesional, los contratos psicológicos, el compromiso, la calidad de vida y el crecimiento psicológico. Todos estos mecanismos han sido vistos como señales de que el trabajo está tornándose en una realidad más flexible, más dependiente del crecimiento y menos estructurada por la empresa que por el mercado. El trabajador está siendo llamado a administrar su propia adaptación e integración. No será un trabajo fácil ni para él ni para los psicólogos. Si la POT centró su atención en los resultados sin entender de modo consistente los procesos, llegó la hora de revisar sus criterios. Hemos buscado más perfección en la precisión, la estratificación y la validez de los datos que en comprender la relación entre esos resultados y los mecanismos que podemos manejar en la gestión de nuestras instituciones. La autonomía por la cual tantos psicólogos y trabajadores lucharon por décadas, se sitúa ahora como un imperativo y una forma de supervivencia del propio trabajador en su nuevo papel de agente económico reflexivo. Es esta la cartilla que debe seguir la POT en una sociedad que se globaliza.

Nuevas exigencias formativas del futuro psicólogo del trabajo y de las organizaciones²

José María Peiró³

Universidad de Valencia. Idocal

Cambios en los entornos empresarial y sociolaboral y nuevas demandas

Los cambios y transformaciones que se están produciendo en el mundo de hoy tienen amplias repercusiones en el trabajo y la empresa. La globalización, en

2. Este capítulo fue publicado previamente en Ordóñez, M. (2009). *Psicología del trabajo. Historia y perspectivas de futuro*. Madrid: Aedipe. Agradecemos infinitamente a las editoriales Pearson y Aedipe su gentil autorización para publicar este trabajo del profesor Peiró, sin la cual este no sería conocido en el contexto latinoamericano. Asimismo, fue preparado en el marco del proyecto de investigación SEJ2006-14086/PSIC del Ministerio de Educación y Ciencia.
3. Este trabajo es deudor de las aportaciones de diversos grupos de trabajo en los que he tenido la suerte y satisfacción de participar a lo largo de los últimos veinte años: la *Task Force* de la ENOP, para la elaboración del modelo de referencia; los dos proyectos *Europsy* financiados por el programa Leonardo, de la UE; la implantación experimental del proyecto *Europsy* en Europa y España y sus comités respectivos; la *Task Force* de la EAWOP, para formular la propuesta del certificado avanzado de psicología del trabajo y de las organizaciones. La vocalía de psicología del trabajo y de las organizaciones del Colegio Oficial de Psicólogos, y más recientemente, el grupo de la división del PTO del Consejo General de Psicología del Trabajo; la conferencia de decanos de las facultades de psicología de España; el Comité de coordinación, el profesorado y los alumnos de las diferentes universidades que participan en el Máster Erasmus Mundus, coordinado por la Universidad de Valencia; la *Task Force for International Education of USA I/O Psychologists*, y la División 1 (*Organizational Psychology*) de la IAAP.

especial en la economía y en las comunicaciones, es un fenómeno que muestra la creciente interdependencia entre las diferentes sociedades y regiones del planeta y sus implicaciones y efectos sobre un amplio espectro de fenómenos sociales, culturales, laborales y otros de diversa índole. Claramente relacionado con este fenómeno está el desarrollo de las nuevas tecnologías, en especial de la información y las comunicaciones, con palpables resultados en el trabajo y las empresas. Las múltiples formas de teletrabajo, los sistemas de manufactura integrada mediante sistemas informáticos, y la televenta —por solo mencionar algunos aspectos— representan transformaciones del trabajo fuertemente influenciadas por el desarrollo cada vez más rápido de las tecnologías. Por otra parte, las demandas de flexibilidad de los mercados, la competitividad como modelo básico adoptado en nuestra sociedad para producir riqueza y los avances y cambios en las diversas metodologías y modelos de producción y gestión, han impulsado transformaciones significativas en las empresas y otros tipos de organizaciones productivas. Conceptos como el de empresa flexible, empresas en red, empresas virtuales y empresas intensivas en conocimiento, entre otros, ponen de manifiesto distintas transformaciones que plantean a su vez nuevas demandas a las personas que trabajan en las organizaciones. Los cambios alcanzan también la propia actividad laboral: trabajar es cada vez más una actividad mental sumida en la incertidumbre, que entraña solución de problemas, manejo de emociones, etc. Además, es una actividad compleja efectuada en unidades colectivas (equipos) y con fuertes interdependencias a distancia, pero con la necesidad de reducir barreras de espacio y tiempo y con flexibilidad y disponibilidad para el aprendizaje continuo (Peiró, 2003).

Por otra parte, cambios demográficos, sociales, culturales y de los sistemas de valores han transformado el perfil de los “nuevos trabajadores”. La incorporación de la mujer en el mundo laboral, el incremento en la formación y cualificación de los trabajadores, el envejecimiento de la población, las migraciones de quienes buscan una mejor calidad de vida y oportunidades de trabajo con la consiguiente diversidad étnica, la transformación de una ética protestante del trabajo en una ética del ocio y de un sistema de valores materialista en valores posmaterialistas, son aspectos que, sin duda, han tenido una influencia importante en ese cambio de los trabajadores.

Todas estas transformaciones no suponen, sin embargo, la desaparición de los “viejos problemas”. El trabajo precario, las condiciones inadecuadas y nocivas en las que se lleva a cabo, la accidentabilidad laboral, etc., siguen estando presentes y de forma dolorosa en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

El análisis de las demandas de formación de los PTO en el contexto actual y las transformaciones del contexto en que se ha de producir esa formación

Estos cambios y las nuevas realidades (de trabajadores, del trabajo, de las empresas, etc.) plantean nuevas demandas y nuevos retos a los psicólogos del trabajo y de las organizaciones (PTO). Su magnitud y profundidad hacen necesaria una reflexión acerca de las oportunidades, las amenazas, las debilidades y las fortalezas de la profesión ante el futuro. En España, el COP llevó a cabo en 1993 unas jornadas de reflexión estratégica en torno a la profesión y en ellas se analizaron estas cuestiones (Peiró y Cañero, 1993) y se elaboraron unas propuestas de actuación para potenciar la profesión. Una relectura actual de esos análisis muestra la vigencia de muchas de ellas y la conveniencia de seguir avanzando en las líneas que allí se apuntaban, una de las cuales es el asunto que nos ocupa en este escrito; en concreto, la conveniencia de atender los campos que se presentan en el Cuadro 1:

Cuadro 1 Propuestas de estrategia para la profesión de PTO elaboradas en el grupo de reflexión estratégica (Peiró y Cañero, 1993)

Definir y diseñar la formación del futuro PTO de acuerdo con las nuevas demandas

- El mercado está definiendo, más que nunca, las políticas de las organizaciones. Es necesario que el estudiante de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones no solo estudie el comportamiento de individuos, grupos y organizaciones, sino también el comportamiento de los mercados. Es preciso estudiar cada vez más una PTO que tenga en cuenta el cliente, consumidor o usuario de productos y servicios.
- Como las empresas van a operar en el ámbito internacional, los temas que hasta ahora han venido estudiando los profesionales de la PTO habrán de ser enfocados desde una perspectiva internacional.
- Toda vez que los servicios prestados tienden a ser más específicos en función de las necesidades de la organización, es necesario que se forme al estudiante en estrategias de diseño de las diferentes estrategias de acción y servicios y no en la simple utilización de herramientas y técnicas *prêt à porter*.

Potenciar el intercambio y la interacción entre profesionales y utilizarlos para la más adecuada socialización de los profesionales junior. Acciones dirigidas a mejorar la formación y socialización de los nuevos profesionales de la PTO

- Definir el perfil básico del profesional PTO: responsabilidades comunes y habilidades básicas.

- Elaborar un documento sobre la formación básica y especializada que debería tener un profesional PTO. Especificar y concretar sus competencias, sus destrezas, sus habilidades y las técnicas, herramientas y metodologías en las que debe ser experto.
- Elaborar una guía de recursos de formación para el profesional PTO (cursos de especialización, libros, videos, centros, revistas profesionales, asociaciones, proyectos).
- Sinergias universidad-empresa: a nivel de formación de estudiantes y nuevos profesionales (prácticas, profesores de la empresa asociados a la universidad).
- Atender las carencias actuales de formación del profesional PTO: inglés, gestión empresarial, capacidad de influencia y persuasión, capacidad para adaptarse al lenguaje de las finanzas y a los medios del mercadeo, adquisición de habilidades de *coaching*, *counselling*, facilitación, aprender a “penetrar en la línea” y colaborar con ellos; informática, liderazgo de grupos, etc.
- Adecuar la terminología del profesional PTO –incluidos sus campos de estudio– a la terminología y campos de actuación de las organizaciones.

Ahora bien, en el ámbito de la formación de los profesionales de PTO (y en otros relevantes para la profesión) se han producido en los últimos quince años evoluciones importantes, entre las cuales cabe mencionar las siguientes.

Primero. En 1992-1993 se instituyó en prácticamente todas las universidades la reforma de los planes de estudios promovida por la Ley de Reforma Universitaria. Ello supuso la inclusión en todas las universidades españolas, de una materia clave en el área de la psicología de los grupos y de las organizaciones que ha supuesto el reconocimiento de la preeminencia de nuestra disciplina para la formación de todos los psicólogos y ha impulsado el desarrollo académico e investigador en esta área. Además, el hecho de que esa materia se asignara al terreno de la psicología social ha contribuido a que su desarrollo en este periodo haya estado relacionado ms directamente con dicha disciplina.

Segundo. La posibilidad para la universidades de crear títulos propios hizo que muchos departamentos de psicología diseñaran propuestas (con mayor o menor colaboración de otras disciplinas) en el ámbito de la gestión y desarrollo de los recursos humanos. Durante la década de los noventa y la primera parte del 2000, los departamentos de psicología han sido especialmente activos en la formación de posgrado en este campo, dirigida tanto a psicólogos como a otros titulados (relaciones laborales, ADE y derecho). Este hecho ha promovido un posicionamiento claro y central de la psicología del trabajo y de las organizaciones en el ámbito de los recursos humanos.

Tercero. Un tercer cambio relevante fue la publicación, en 1997, del Decreto 039 del 17 de enero de 1997, por medio del cual se aprueba el reglamento de

los servicios de prevención y se establecen los requisitos de formación de los especialistas en prevención de riesgos, entre los que se incluye el especialista en ergonomía y psicología aplicada. A pesar de la denominación de la especialidad, el acceso a esa formación no está limitado a específicas titulaciones ni requiere complementos de formación previos a la realización de los estudios. Esto ha hecho que junto a psicólogos o sociólogos titulados, universitarios procedentes de diversas disciplinas y con poca base en los aspectos psicosociales hayan obtenido la titulación (Peiró y Bravo, 1999; Peiró, 2007).

Cuarto. Durante este periodo ha tomado fuerza el estímulo de la movilidad de los estudiantes y profesores mediante el programa *Erasmus* de la Unión Europea. Este programa potencia el conocimiento y el intercambio entre diferentes universidades europeas merced a las visitas de profesores y a las estancias de los alumnos que cursan diversas asignaturas en la universidad de destino que son reconocidas en la universidad de origen para la obtención de la titulación.

Quinto. Sin duda, el hecho más significativo y con mayor repercusión en la formación en nuestra disciplina (y en otras muchas) ha sido el Acuerdo de Bologna, adoptado en 1999 por los ministros de educación de más de veinte países europeos (en la actualidad, está suscrito por unos cuarenta países), dirigido a la creación de un espacio europeo de educación superior en el horizonte de diez años. Ha supuesto en esos países una profunda transformación en la educación superior. En concreto, en España se ha pasado de una organización de catálogo de títulos (relación de títulos oficiales cerrada y protegida) a una de registro de títulos en la que títulos diferentes pueden incluirse de acuerdo con la propuesta de las universidades, siempre y cuando sus planes de estudios y otros aspectos relevantes sean verificados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad (Aneca) o las agencias de las comunidades autónomas correspondientes. Además, se ha introducido la estructura de grado, máster y doctorado que ha supuesto acortar los grados (antes licenciaturas) a cuatro años e incorporar como título oficial el título de máster. Esta redefinición de las “reglas de juego” con la eliminación del catálogo de títulos ha llevado a los responsables académicos de diferentes disciplinas y también a las organizaciones o colegios profesionales a adoptar posicionamientos con implicaciones importantes para nuestra disciplina. Por una parte, la Conferencia de Decanos de Facultades de Psicología y la Federación de Colegios profesionales de España han promovido decididamente una titulación única de psicología (comisión elaboración del *Libro blanco del título de grado de psicología*, 2005) y plantean su adscripción al área académica de salud, al tiempo que la posibilidad de promover en los planes de estudios un itinerario de psicología del trabajo y de las organizaciones.

Por otra parte, se proyecta la especialización en psicología del trabajo y de las organizaciones para el nivel de máster. Ahora bien, también el contexto de la formación de posgrado es diferente. Las facultades de ciencias sociales han seguido la estrategia establecida para proponer un grado de ciencias laborales y recursos humanos (comisión de elaboración del *Libro blanco ciencias laborales y recursos humanos*, 2005) ubicado en el área académica de ciencias sociales y posteriormente, promover un máster en gestión y dirección de recursos humanos, con un diseño más o menos interdisciplinar según los casos. Este incipiente pero importante cambio de la situación que quedaría definido en los próximos años, va a requerir un análisis estratégico por parte de las facultades de psicología, los departamentos y los profesores involucrados en la docencia e investigación en este campo, los colegios de psicólogos y los profesionales, para desarrollar el posicionamiento de nuestra especialidad profesional en el nuevo escenario y las actuaciones para promoverla en el nuevo entorno. Será importante hacer un seguimiento del número de estudiantes de grado que se incorporan con el fin de formarse en nuestra profesión y decidir en qué medida se ofrecen maestrías en psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos, y en qué medida estos consiguen atraer graduados de psicología con el objetivo de formarse en nuestra especialidad, en un mercado en el que se plantean otras ofertas de multidisciplinares en dirección y gestión de recursos humanos

Sexto. Otros cambios importantes en la formación de los psicólogos se han producido en el nivel europeo. Así, la Red Europea de Catedráticos de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (ENOP), ha elaborado durante dos décadas un modelo de referencia para la formación de los psicólogos del trabajo y de las organizaciones europeos (Roe *et al.* 1994; ENOP, 1994). Además, en 1998, Ingrid Lunt constituyó un grupo de investigación para analizar la formación de los psicólogos profesionales en Europa y diseñar una propuesta de certificación de los psicólogos profesionales europeos (Lunt *et al.*, 2001; Peiró y Lunt, 2002). En julio de 2005, la Asamblea General de la EFPA celebrada en Granada, decidió adoptar dicho modelo de formación y promovió una fase experimental de implantación. Por otra parte, la *European Association of Work and Organizational Psychology* creó en el 2005 una *Task Force* compuesta por Marco Depolo, Lourdes Munduate, José María Peiró (*chair*) Robert A. Roe, Branimir Sverko y Matti Vartiainen, para desarrollar el *European Advanced Certificate of Work and Organizational Psychologist*. El documento elaborado ha sido expuesto a debate entre los miembros de la asociación⁴ y será sometido a la asamblea general

4. Ver: <http://www.eawop.org/docs/EuroPsy%20and%20Advanced%20Certificate.pdf>

de la asociación que tendrá lugar en Santiago de Compostela durante el XIV Congreso Europeo de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Eawop Task Force, 2008).

Como se ve, los cambios ocurridos en los últimos quince años relacionados con la formación del psicólogo del trabajo y de las organizaciones son de gran calado y requieren nuevos esfuerzos de reflexión e identificación de guías de actuación estratégicas. Otras transformaciones merecen ser tomadas en cuenta en esa reflexión. Caben mencionar las transformaciones en los estudios de doctorado que van a tener una incidencia importante sobre la producción científica en nuestra disciplina, los cambios en las demandas de los usuarios y clientes de los servicios de los profesionales de la PTO y el posicionamiento de otras disciplinas y grupos profesionales en el ámbito de los recursos humanos o la intensificación de la internacionalización de determinadas oportunidades profesionales.

Los perfiles profesionales del PTO y sus implicaciones para la formación de estos profesionales

Ante las novedades del entorno en el que operan los psicólogos del trabajo y de las organizaciones estos profesionales van dando respuestas con sus servicios a las nuevas demandas. Esa dinámica configura nuevos perfiles profesionales en el mercado que se deben constatar e identificar. Lógicamente, esos perfiles se han de tomar en consideración en las propuestas formativas de los futuros profesionales. De hecho, la Comisión Nacional de Plan de Estudios del Máster de PTO, constituida por la Conferencia de Decanos de las Facultades Españolas de Psicología, en su propuesta de diseño de los estudios de máster en psicología del trabajo y de las organizaciones, hace una formulación de los perfiles profesionales, la cual se presenta en el Cuadro 2 (Comisión de Plan de estudios de Máster de PTO, 2006).

Cuadro 2 Perfiles profesionales formulados por la Comisión de Plan de Estudios de Máster de PTO (2006)

Ergonomía, sistemas de trabajo y nuevas tecnologías. Entre las actuaciones de los profesionales con este perfil se encuentran el rediseño de puestos, tecnologías y nuevas tecnologías de la información; las condiciones de trabajo; el análisis y descripción de puestos de trabajo; el factor humano; la carga de trabajo, y los aspectos temporales del trabajo (turnos, horarios, etc.).

Salud laboral y prevención de riesgos laborales. En este ámbito se abarcan los siguientes aspectos: estrés, *Burnout*, *mobbing*; prevención de riesgos psicosociales; programas de atención a los empleados; evaluación de riesgos laborales; peritajes en asuntos de riesgos

psicosociales; diseño e implantación de sistemas de prevención; organizaciones laborales saludables, y la cultura de prevención.

Asesoramiento y orientación laboral y profesional. Abarca: ofertas de empleos; apoyo a la búsqueda de empleo; asesoramiento de carrera; orientación profesional y laboral; trabajo con bases de datos y búsqueda de empleo en la web; emprendedores; consecuencias psicológicas del desempleo; la orientación a lo largo de la vida; la orientación en la sociedad del conocimiento; el estudio de observatorios de empleo; estudios sobre el empleo; el desarrollo local y el empleo; la implementación de políticas y programas de empleo; colectivos especiales.

Cambio, desarrollo y transformación organizacional. Comprende: comunicación interna; evaluación organizacional; valoración de intervenciones; gestión del conocimiento; aprendizaje organizacional; consultoría de procesos; cultura organizacional; estudio del clima organizacional, opiniones, actitudes etc.; *survey feedback*; construcción y desarrollo de equipos de trabajo y la responsabilidad social de la organización.

Relaciones laborales, mediación y gestión de conflictos. Abarca los siguientes aspectos: gestión de conflictos laborales; negociación colectiva; sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos (conciliación, mediación, arbitraje); relaciones de empleo; litigios; disciplina y control en el trabajo; poder e influencia en las organizaciones.

Calidad. Abarca los siguientes aspectos: rediseño de sistemas de trabajo y de la organización del trabajo; modelos avanzados de gestión: EFQM; certificaciones; auditorías; *Total Quality Management*; diagnóstico de calidad; rediseño de sistemas de trabajo y de la organización del trabajo; reingeniería de procesos; análisis de flujos de trabajo; equipos de mejora; diseño, implantación, monitorización y valoración de sistemas de calidad, y modelos de excelencia organizacional y modelos de innovación.

Gestión de recursos humanos. Abarca los siguientes aspectos: planificación de personal: estratégica y operativa; políticas de personal; identificación y uso de sistemas informatizados de gestión de personal; reclutamiento y selección de personal; dirección por objetivos y evaluación de rendimientos; valoración de puestos; motivación; sistemas de compensación, evaluación de rendimientos y desempeños; *outplacement* y otras estrategias de desvinculación; contratación laboral; *marketing* interno; conciliación de la vida laboral y familiar; gestión de la diversidad.

Formación y desarrollo. Abarca los siguientes aspectos: entrenamiento, capacitación y desarrollo; planes de formación; evaluación de la formación; capital humano y social en la organización; liderazgo y desarrollo directivo; *mentoring*; *coaching*; planificación y desarrollo de carreras; planes de sucesión; evaluación de potencial; evaluación de potenciales; contrato psicológico; individualización de las relaciones laborales.

Psicología aplicada al marketing, económica y del consumidor. Abarca los siguientes aspectos: conducta del consumidor; psicología de la venta; estudios de mercado; estudios de posicionamiento; tests de productos y servicios; publicidad, etc.

Investigación I+D+i y docencia en psicología del trabajo, organizaciones y recursos humanos. Abarca los siguientes aspectos: proyectos, diseño, ejecución y comunicación de resultados de proyectos de investigación básica, aplicada, I+D+, innovación, etc. Desarrollo tecnológico de instrumentos, estrategias, procedimientos, protocolos, etc., del ámbito de la psicología del trabajo, de las organizaciones y los recursos humanos. Docencia de grado, posgrado, especializada, formación continua para el desarrollo profesional en el área de la psicología del trabajo, de las organizaciones y los recursos humanos.

Todos estos perfiles se pueden desempeñar en diversas modalidades de prestación de servicios, las cuales pueden ser internas a la empresa o bajo la forma de consultoría externa. Van dirigidos a múltiples organizaciones como empresas privadas, administración y empresas públicas, tercer sector, organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones sindicales.

Componentes básicos de la formación del PTO en el siglo XXI

Hay una serie de características que han de tomarse en consideración al diseñar la formación del psicólogo del trabajo y las organizaciones, si esta ha de estar a la altura de las exigencias de calidad, rigor científico y profesionalidad de los clientes y destinatarios de los servicios. Veamos las más significativas en el contexto actual.

Una formación basada en el modelo científico-profesional

La formación del profesional ha de fundamentarse en ese modelo y formular sus intervenciones con base en la evidencia científica (*evidence based practice*). El modelo científico-profesional plantea la necesidad de formar a los psicólogos tanto en habilidades de investigación como de práctica profesional. De hecho, la práctica ha de basarse en la investigación, en el conocimiento científico y en la validación científica de métodos, teorías y tratamientos (Murphy y Saal, 1990). La práctica psicológica del trabajo, organizaciones y recursos humanos no puede limitarse al uso de técnicas, instrumentos y protocolos como estrategia básica de resolución de problemas y mejora. Lo que proporciona el poder de experto y sustenta la calidad y rigor de las intervenciones profesionales es la investigación científica fundada en modelos teóricos contrastados y en la evidencia empírica obtenida (Peiró, 1994). Así pues, la formación del psicólogo ha de incluir la preparación en metodologías de investigación científica y en la adquisición de competencias de investigación mediante la ejecución de investigaciones. Este aprendizaje se contempla en los programas formativos, en la ejecución de la tesis de máster o en el trabajo de investigación.

Una formación multidisciplinar

El desempeño del papel del profesional PTO demanda la formación en disciplinas no psicológicas, además de buena preparación en las de la psicología. Resulta relevante la formación en derecho del trabajo, organización de empresas, economía de empresa, ergonomía, sistemas y métodos de trabajo, mercadeo y disciplinas relacionadas. De todos modos, es importante comprender la función instrumental de estas disciplinas en el desempeño del PTO, las cuales no han

de utilizarse para suplir las funciones de sus profesionales, sino para colaborar con ellos en un equipo interdisciplinar o determinar mejor la demanda de sus servicios cuando se estimen necesarios en la práctica profesional. Es importante que el profesional PTO tenga conocimientos en esos campos y los utilice, pero también que sea consciente de su identidad profesional y de los puntos fuertes de su aproximación a las demandas de la empresa. Con frecuencia, esta cuestión no acaba de estar clara y se cuestiona la especificidad de una u otra aproximación disciplinar en el campo de los recursos humanos. Un análisis de las semejanzas y diferencias entre un psicólogo del trabajo y de las organizaciones y un gestor de recursos humanos, se ofrece en el trabajo de Bent (2007) en la *Newsletter* de la Asociación Australiana de Psicología Organizacional. Este autor analiza los puntos fuertes de la psicología del trabajo y de las organizaciones y señala que esta pone énfasis en una aproximación que cabe caracterizar del modo siguiente: sistémica, basada en evidencia, que atiende a la evaluación del ROI (*return of investment*), centrada en el análisis de la conducta humana (diferencias individuales y la teoría que la fundamenta), de la cognición, las motivación y las emociones y buena fundamentación teórica, lo que le permite adaptar las estrategias de intervención en función de los resultados que se persiguen y cuestionar los mitos de la dirección. De todos modos, este autor también estipula que no siempre se perciben esas diferencias y que hay espacio de solapamiento entre diferentes profesiones. Por ello, es importante: 1. identificar el valor añadido que aporta una aproximación basada en la disciplina psicológica, a la gestión y desarrollo de los recursos humanos; 2. mostrar el valor de dicha aproximación de forma comprensible y convincente para los clientes (p.e. análisis de utilidad, ROI, etc.), y 3. divulgar y publicitar de forma adecuada dichas ventajas y aportaciones.

Mayor atención a las competencias en el diseño formativo

Tradicionalmente, la formación en psicología se ha establecido a partir del cuerpo de conocimientos científicos en cada disciplina que compone nuestra ciencia. Este aspecto es fundamental a la hora de determinar el diseño curricular de la formación de los psicólogos; sin embargo, no es suficiente. Si el objetivo final de la formación en psicología es la preparación para el ejercicio profesional, es importante tomar en consideración el *output* (el producto) y no solo los *inputs* para determinar los contenidos, las metodologías y los contextos formativos. Precisamente, el énfasis puesto por el Acuerdo de Bologna en la cualificación profesional como una función importante de los estudios universitarios, refuerza la idea de que la formación ha de preparar para el ejercicio profesional y ello implica el desarrollo de las competencias relevantes y requeridas para el ejercicio

de la profesión, al menos en unos niveles que permitan la práctica profesional a nivel básico pero sin supervisión.

La competencia se define como “[...] una aptitud aprendida para desempeñar adecuadamente una tarea, responsabilidad o rol” (Roe, 2002). Las competencias integran conocimiento, habilidades y valores personales o actitudes y se adquieren a través de la experiencia de trabajo y el aprendizaje mediante la acción (*learning by doing*). Además, de acuerdo con Bartram y Roe (2005) son necesarios dos pasos fundamentales para identificar las competencias que los candidatos han de poseer para trabajar de forma competente como psicólogos profesionales sin necesidad de supervisión. El primero, es obtener información sobre los contenidos del puesto y los requisitos del desempeño como psicólogo profesional. El segundo, definir las competencias que ha de poseer el psicólogo. Más adelante ofreceremos el modelo de competencias formulado para la certificación profesional de los psicólogos europeos y sus especificaciones para determinar la concesión del Certificado Europeo Avanzado de PTO.

Una formación disciplinar con amplia cobertura y progresiva especialización

Es importante que los PTO cuenten con una formación comprehensiva de los asuntos relevantes en el ámbito disciplinar. Sería inadecuado que se produjera un exceso de especialización demasiado temprana. De acuerdo con el modelo de la ENOP, el PTO ha de recibir formación y capacitación básica en los ámbitos de la psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Esa formación ha de cubrir aspectos teóricos y el desarrollo de habilidades tanto en evaluación, explicación y comprensión de los fenómenos, como en las estrategias científicamente rigurosas de cambio y mejora de esos fenómenos. Así, en la formación preparatoria para el ejercicio profesional avanzado como PTO es importante que los psicólogos reciban una formación sistemática, comprensiva, detallada y fundamentada en los diferentes ámbitos de la disciplina. Sin embargo, la formación para el ejercicio profesional no finaliza aquí. Las actividades formativas para el desarrollo profesional permanente se han de mantener a lo largo de la vida profesional y plantearse desde una perspectiva estratégica para el desarrollo de la propia carrera profesional. Así pues, la formación y el desarrollo profesional continuo han de fundamentarse, sobre todo y en primer lugar, en el ejercicio de la profesión. La práctica profesional es un excelente medio de desarrollo del capital humano. Pero además, es menester efectuar otro tipo de actividades que contribuyen a la formación, a saber: participación en congresos y reuniones científicas profesionales; hacer estudios especializados (cursillos,

seminarios, talleres); contar con asesoramiento de profesionales especialistas en campos en los que no se tiene suficiente experiencia; participación en congresos; elaborar publicaciones profesionales o científicas, etc. Así, es importante que los propios profesionales organicen su formación para el desarrollo profesional permanente y adquieran la competencia adecuada para diseñar y planificar su propia formación profesional continua. Esta formación puede plantear una especialización de mayor nivel o un mantenimiento actualizado de una formación más amplia, pero también más fundamentada y consolidada. En cualquier opción, subyace un mismo planteamiento: el aprendizaje a lo largo de la vida.

Perspectiva global e internacionalización en la formación

Hemos señalado que el ejercicio de la PTO en el siglo XXI va a estar influido, entre otros factores, por la creciente globalización de la economía, la información, los mercados y otros fenómenos. De hecho, incluso las empresas locales que no acceden a los mercados globales no por ello pueden permanecer ajenas a la globalización. Este hecho es importante a la hora de identificar las competencias y los conocimientos de los psicólogos en múltiples sentidos. Por una parte, las teorías, los modelos de intervención, las herramientas y las metodologías desarrollados en determinadas partes del mundo pueden ser conocidas fácil y rápidamente y utilizadas en otras. Por la otra, la presencia de empresas multinacionales y globales reclama competencias y cualificación relevantes para dar respuesta a las demandas de gestión de recursos humanos. Además, el hecho de que un buen número de corporaciones deba intervenir en varios mercados o incorporar profesionales y trabajadores de varios países, es otro elemento que plantea demandas específicas a los profesionales de la PTO y recursos humanos. La propia multiculturalidad de la fuerza laboral dentro de un mismo país es también otro elemento relevante.

En estas y otras situaciones se requieren competencias adecuadas para dar respuestas eficaces, rigurosas y competentes a cuestiones internacionales o globales en el ámbito de los recursos humanos. Identificar y definir esas competencias es una de las tareas importantes en el diseño de la formación de los PTO del siglo XXI. Además, es importante contrastar si los conocimientos, habilidades y actitudes que se potencian en la formación actual se adecuan a esas demandas. Por otra parte, es también necesario tomar conciencia de que una actuación profesional “basada en evidencia de investigación” plantea la cuestión del grado de generalización de esa evidencia de un entorno cultural a otro.

Conjuntamente, es primordial desarrollar estrategias para promover esa formación internacional, como la cooperación de instituciones universitarias de varios países en el desarrollo de programas unidos o en la cooperación en determinadas partes de sus programas formativos. Por otra parte, la organización de intercambios de profesorado y de alumnado puede suponer una aportación fundamental a esa formación. La movilidad de los estudiantes adopta formas como estancias en otras universidades para cursar algunas materias del plan de estudios; hacer la práctica en una empresa de otro país; estancias de investigación en otras universidades para elaborar la tesis de máster; participación en escuelas de formación europeas o internacionales, y visitas de estudios a centros de formación o a empresas de otros países.

Una propuesta europea para la formación del PTO del siglo XXI. El modelo de la ENOP: los inputs en el diseño del plan de estudios

Como hemos señalado anteriormente, desde hace dos décadas, la red de catedráticos de psicología del trabajo y de las organizaciones ha venido impulsando un modelo para la formación de PTO en Europa. Es un modelo que presta atención a los *inputs*; es decir, a los contenidos disciplinares que han de incluirse en un plan de estudios, aunque también toma en consideración la formación en competencias para la investigación científica y para el ejercicio profesional. En primer lugar, el modelo asume que los contenidos formativos que incluye se integran en un marco de formación más amplio que cubre todas las disciplinas relevantes de la psicología: general, evolutiva, personalidad, diferencias individuales, social, psicobiología, evaluación psicológica, psicopatología, metodología de investigación (diseño y análisis de datos) psicología aplicada y ética profesional. Además, entiende que esta formación se ubica en una estructura formativa de nivel universitario en ciclos: primer ciclo o grado, segundo ciclo o máster y tercer ciclo doctorado o especialización profesional. El modelo arranca de la consideración de que la psicología del trabajo y de las organizaciones es una disciplina científica y también una profesión y por lo tanto no viene definida únicamente por las demandas y necesidades del mercado laboral. El modelo considera en su estructura diferentes aspectos (Cuadro 3): los objetivos educativos, los campos de estudio, el tipo de ciencia y el nivel de especialización.

Cuadro 3
Modelo de referencia de la red europea de catedráticos de psicología
del trabajo y de las organizaciones (ENOP)
(Roe et al. 1994; ENOP, 1994)

Trabajo	Recursos humanos	Organización	Objetivo/tipo de ciencia
Curso general (G)			Orientación
T1	Recursos humanos 1	O1	Conocimiento de teorías (explicativo)
T2	Recursos humanos	O2	Conocimiento de teorías (tecnológico)
T3	Recursos humanos 3	O3	Habilidades diagnósticas (explicativo)
T4	Recursos humanos 4	O4	Habilidades de intervención (tecnológico)
Entrenamiento profesional (ejemplo: curso de ética)			Competencias profesionales
Entrenamiento en investigación (ejemplo: proyecto de investigación, cursos avanzados de metodología)			Competencias de investigación

Los objetivos educativos planteados en el modelo apuntan a la adquisición de conocimientos, habilidades (para utilizar el conocimiento apropiadamente y utilizar con adecuación las técnicas y métodos), competencias para la actividad profesional y competencias para la investigación científica. Así pues, persigue una formación que tenga en cuenta los conocimientos científicos y las competencias para llevar a cabo investigación, así como las demandas de una actividad profesional científicamente fundamentada.

Los campos de estudio que se consideran explícitamente son la psicología del trabajo, de los recursos humanos y de la organización. El primero atiende a las personas en cuanto sujetos individuales y colectivos de actividades laborales; el segundo a las relaciones entre los trabajadores y la organización, y el tercero considera sobre todo el papel de miembros de los sujetos del sistema sociotécnico caracterizado como organización. Cabría también añadir algunos campos más específicos o relacionados con estos en función de las tradiciones o demandas en los diferentes países europeos.

El tipo de ciencia es un aspecto fundamental del modelo. De acuerdo con la distinción de Simon entre ciencias de lo natural y ciencias de lo artificial, el modelo señala una aproximación “explicativa” de la psicología que persigue la comprensión científica de la realidad relacionada con el objeto de estudio, y otra “tecnológica”, que persigue cambiar esa realidad o crear nuevas realidades. Ambos tipos de ciencia son esenciales para la psicología del trabajo y de las organizaciones. Al ocuparse de fenómenos creados y modificados por el ser humano, es importante que se avance en el conocimiento y en el diseño de estrategias para mejorar esas realidades y fenómenos.

Finalmente, el nivel de especialización plantea la amplitud y profundidad con las que se abordan los fenómenos. Se distinguen al menos tres niveles: una visión introductoria sistemática, un estudio focalizado en los principales contenidos y métodos de cada una de las “celdas” del modelo, y el nivel de profundización de cuestiones específicas que se incluyen en una o varias celdas del modelo. La consideración de los diferentes elementos o dimensiones del modelo permiten considerar diversos componentes de la formación. Primero, un curso de introducción y orientación al ámbito disciplinar y la actuación profesional. Posteriormente, una formación que necesariamente ha de cubrir las diferentes “celdas” del modelo que implican una aproximación a sus tres campos principales desde cada uno de los “tipos de ciencia”. Posteriormente, se incluye un *practicum* que permita la formación en competencias mediante un inicio a la práctica supervisada en una organización o contexto de trabajo y bajo la supervisión de un profesional. Finalmente, el modelo contempla también el desarrollo de competencias de investigación mediante la elaboración de una tesis de máster o trabajo de investigación. Por otra parte, el documento de la ENOP presentaba unos estándares mínimos —en términos de carga lectiva— para una adecuada formación básica como psicólogo del trabajo y de las organizaciones.

En la revisión del modelo de referencia por parte de la Eawop esos estándares se han adaptado a los nuevos planteamientos del Certificado *Europsy*. Este certificado, que está en fase experimental como instrumento de certificación de la calidad en el ejercicio profesional en Europa y es emitido por la *European Federation of Psychology Associations* (EFPA), está dirigido a certificar el ejercicio profesional sin supervisión en el nivel inicial o básico y tiene carácter genérico, aunque el requisito que establece de un año de práctica supervisada se hace en diversos campos. Habida cuenta de que esa práctica supervisada se puede efectuar después del grado y el máster en el campo de psicología del trabajo y de las organizaciones, el modelo de referencia ENOP-Eawop recomienda la siguiente formación mínima para llevar a cabo esa práctica supervisada (Cuadro 4).

Cuadro 4
Modelo de referencia y estándares mínimos para el nivel
básico del Europsy

Mínimo seis ECTS	Mínimo seis ECTS	Mínimo seis ECTS	
Psicología del trabajo	Psic. de recursos humanos	Psicología de la organización	
Curso de orientación			Mínimo dos ECTS
Cursos sobre teoría y tecnología explicativa.			Mínimo doce ECTS
Cursos sobre habilidades de diagnóstico y de intervención			Mínimo doce ECTS
<i>Practicum</i> y trabajo de investigación			recomendado
Total			Mínimo treinta ECTS

Por otra parte, en la propuesta del certificado europeo avanzado en psicología del trabajo y de las organizaciones se plantea una formación mínima, la cual se presenta en el Cuadro 5.

Cuadro 5
Estándares mínimos para el certificado europeo avanzado en PTO
(se consideran todos los ECTS que se hayan cursado, tanto en los niveles
de grado, máster o estudios posteriores reconocidos)

Mínimo doce ECTS	Mínimo doce ECTS	Mínimo doce ECTS	
Psicología del trabajo	Psic. de recursos humanos	Psicología de la organización	
Cursos sobre teoría y tecnología explicativa			Mínimo 18 ECTS
Cursos sobre habilidades de diagnóstico y de intervención			Mínimo 24 ECTS
<i>Practicum</i> y trabajo de investigación			Mínimo 30 ECTS
Total en PTO			Mínimo 90 ECTS
Otros cursos relacionados			
Total			Mínimo 120 ECTS

Como se observa, las exigencias mínimas de formación en materias directamente relacionadas con la psicología del trabajo y de las organizaciones supone una formación mínima de noventa ECTS y con el complemento de otras disciplinas

relevantes para el ejercicio profesional (por ejemplo, derecho del trabajo) ha de alcanzar los ciento veinte ECTS, lo que supone una formación de dos años de duración a tiempo completo. Esta formación puede cursarse en los estudios de grado y máster (si este es de carácter especializado) o puede hacerse mediante formación al máster posterior que incluya los contenidos planteados.

Un modelo de competencias profesional del PTO en Europa: el *output* de los planes de estudios

Durante la última década, un equipo de unos quince profesores y profesionales de la psicología de diversos países europeos han venido trabajando en el análisis de los sistemas educativos europeos en psicología (*Europsy Project*, 2005; Lunt *et al.*, 2002; Peiró y Lunt, 2002) y en la formulación de una armonización de esos sistemas para establecer unos estándares europeos de formación de los psicólogos y elaborar un sistema de certificación de calidad del ejercicio profesional, en el nivel básico e inicial. El certificado *Europsy* pretende ser un sello de calidad para el ejercicio profesional de la psicología en Europa y un elemento facilitador de la movilidad de los profesionales, para lo cual establece unos estándares. En primer lugar, dispone que la formación recibida para obtener el certificado tenga al menos una duración de cinco años a tiempo completo (300 ECTS) distribuida en dos ciclos: grado y máster. Además, esa formación ha de cubrir todas las áreas de la psicología y garantizar un *practicum* de al menos quince ECTS y un trabajo de investigación también de quince ECTS como mínimo. Por otra parte, los psicólogos que reciban el certificado deben garantizar que han hecho un año de práctica bajo la supervisión de un profesional psicólogo cualificado, que ha de permitir la adquisición de un conjunto de competencias esenciales para el ejercicio profesional de calidad. Finalmente, el candidato debe cumplir el código ético profesional del psicólogo y el metacódigo de la EFPA.

El énfasis en los *outputs* de la formación, además de los *inputs* (conocimientos y habilidades disciplinares) ha llevado a formular un modelo de competencias útil para definir los niveles de calidad en el ejercicio profesional. Se ha definido la competencia como una capacidad aprendida para hacer adecuadamente una tarea o desempeñar una determinada. Las competencias se “aprenden haciendo” con la guía y retroalimentación de un supervisor. El modelo de competencias formulado por el equipo *Europsy* (Roe, 2002; Bartram y Roe, 2005) se organiza en seis bloques que agrupan las veinte competencias centrales del ejercicio profesional. Esos bloques son:

El análisis de necesidades demandadas por el cliente o usuario y la determinación de los objetivos de la intervención

- La evaluación y diagnóstico del sujeto, grupo, organización o contexto relevantes para la intervención.
- El diseño de estrategias, planes o instrumentos para llevar a cabo, en especial cuando los existentes no resulten suficientemente útiles o adecuados.
- La intervención propiamente dicha en sus diferentes fases, como la planificación, implementación, etc.
- La valoración de la eficacia y otros aspectos relevantes de esa intervención.
- La comunicación al cliente, usuarios u otros colectivos interesados sobre la intervención hecha y los logros adquiridos.

Además de estos seis bloques, hay otras competencias facilitadoras que todo profesional debería poseer en el desempeño de su profesión: estrategia de actuación profesional; planificación del propio desarrollo profesional continuo; trabajo en equipo con otros profesionales; garantizar calidad en los servicios prestados; asumir la responsabilidad profesional, y anunciar y comunicar los servicios que se prestan. El adecuado entrenamiento en esas competencias y su implantación en diferentes contextos de un determinado campo profesional hace que el desempeño profesional sea de mejor calidad y contribuya de forma eficaz a la consecución de los objetivos planteados en la prestación de un determinado ejercicio profesional.

El modelo de competencias trazado aborda los aspectos nucleares del ejercicio profesional del psicólogo y se mantiene a un nivel de “formalidad” tal que cabe definir el ejercicio de esas competencias con distinto nivel de especialización. Esto ha permitido a la *Task Force* establecida por la EAWOP (2008) para la elaboración del diploma europeo avanzado en PTO definir las competencias requeridas para el nivel de especialización utilizando el mismo modelo. Para ello, ha concretado el modelo con mayor nivel de especialización en el desempeño de esas competencias y se ha referido a cada uno de los ámbitos de actuación de la psicología del trabajo y de las organizaciones. En dicho documento, a partir de los trabajos desarrollados por Robert Roe, se presenta un cuadro con ejemplos de las concreciones y nivel de especialización que se espera de un profesional que tiene el certificado europeo avanzado de PTO (Cuadro 5). También se describen en ese documento las competencias facilitadoras que se requieren en el ejercicio en el nivel de especialista de nuestra profesión (Cuadro 6).

Cuadro 6
Descripción y ejemplos de competencias en el ejercicio profesional del psicólogo del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos (EAWOP Task Force, 2008).

Competencias primarias	Psicología del trabajo y de las organizaciones		
	Trabajo	Recursos humanos	Organización
Definición de objetivos			
1. Competencia de análisis de necesidades	Entrevistar clientes o directores para analizar las necesidades y problemas. Identificar las necesidades y problemas subyacentes y clarificarlos para que sean entendidos y aceptados por el cliente o director. Ejemplo: entrevistas iniciales.		
	Hacer un estudio para obtener información sobre las necesidades y problemas relativos al desempeño, errores, sobrecarga y estrés, salud y seguridad. Identificar mejoras necesarias y posibles por medio de cambios en las condiciones de trabajo, los procesos de trabajo, las tareas, los métodos de trabajo, etc. Ejemplo: necesidades de mejora del lugar de trabajo.	Hacer un estudio para obtener información sobre las necesidades y problemas relativos al número, nivel de competencias, motivación y desempeño de los empleados. Identificar mejoras necesarias y posibles a través de cambios en la incorporación de personal y otras prácticas de recursos humanos. Ejemplo: necesidades de desarrollo de los empleados.	Hacer un estudio para obtener información sobre las necesidades y problemas relativos a la eficacia organizacional, la flexibilidad e innovaciones. Identificar las mejoras necesarias y posibles a través de cambios en la estructura organizacional, la cultura y la dirección. Ejemplo: necesidades de cambio organizacional.
2. Competencia de establecimiento de objetivos	Preparar una presentación oral o escrita sobre los objetivos y cómo se pueden lograr. Proponer criterios para evaluar resultados de mejora. Ejemplo: propuesta de proyecto de psicología del trabajo y de la organización.		

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Evaluación (diagnóstico)			
3. Competencia de evaluación individual	Seleccionar y aplicar instrumentos, técnicas y métodos (entrevistas, tests, observaciones, clasificaciones) para la evaluación individual del desempeño y errores, sobrecarga de trabajo y estrés, salud y seguridad. Ejemplo: observación en el lugar de trabajo.	Seleccionar y aplicar instrumentos, técnicas y métodos (entrevistas, tests, observaciones, clasificaciones) para la evaluación individual de la personalidad, aptitudes, competencias, motivación y desempeño. Ejemplo: aplicación de tests a candidatos para un trabajo.	Seleccionar y aplicar instrumentos, técnicas y métodos (cuestionarios y entrevistas) para la evaluación de las percepciones y actitudes de los individuos sobre las relaciones y prácticas organizacionales. Ejemplo: administrar encuestas de satisfacción de los empleados.
4. Competencia de evaluación de grupos	Seleccionar y aplicar técnicas y métodos para evaluación grupal (entrevistas de grupo, grupos focalizados) de percepciones, actitudes y conductas relacionadas con el desempeño y errores, sobrecarga y estrés y salud y seguridad. Ejemplo: evaluación del desempeño grupal.	Seleccionar y aplicar técnicas y métodos para evaluación grupal (entrevistas de grupo, grupos focalizados) de percepciones, actitudes y conductas relacionadas con las carreras y las prácticas de recursos humanos. Ejemplo: grupos focalizados en sistemas de recompensas.	Seleccionar y aplicar técnicas y métodos para evaluación grupal (entrevistas de grupo, grupos focalizados, observaciones, análisis de roles, análisis de redes) para la evaluación a nivel de grupo de las percepciones, actitudes y conductas relacionadas con la estructura, la cultura y la gestión de la organización. Ejemplo: análisis de equipos de trabajo.
5. Competencia de evaluación organizacional.	Seleccionar y aplicar técnicas y métodos (encuestas de empleados) para evaluar percepciones, actitudes y conductas relacionadas con el desempeño de errores, sobrecarga y estrés y salud y seguridad. Ejemplo: auditorías de salud.	Seleccionar y aplicar técnicas y métodos (encuestas de empleados) para evaluar percepciones, actitudes y conductas relacionadas con las prácticas de recursos humanos. Ejemplo: Auditorías de recursos humanos. Seleccionar y aplicar técnicas y métodos (entrevistas, tests, observaciones y clasificaciones) para el análisis psicológico de los empleados. Ejemplo: evaluación de competencias.	Seleccionar y aplicar técnicas y métodos (encuestas a empleados o a clientes, análisis de redes) para la evaluación en el nivel organizacional de las percepciones, actitudes y conductas relacionadas con la estructura, cultura y dirección. Ejemplo: evaluación del clima y la cultura organizacional. Seleccionar y aplicar técnicas y métodos para la evaluación directa de la estructura, cultura y dirección en relación a la efectividad, flexibilidad e innovación. Ejemplo: análisis de redes

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

<p>6. Competencia de evaluación situacional o del contexto laboral</p>	<p>Seleccionar y aplicar instrumentos, técnicas y métodos (análisis cognitivo de tareas, análisis de condiciones físicas de trabajo) para la evaluación de las características del lugar de trabajo relevantes para el desempeño y los errores, sobrecarga y estrés, salud y seguridad. Ejemplo: seguridad y análisis de riesgos.</p>	<p>Seleccionar y aplicar instrumentos, técnicas y métodos (análisis de puestos, análisis del flujo de personal) para la evaluación de las características de los trabajadores requeridos. Ejemplo: análisis de puestos.</p>	<p>Seleccionar y aplicar instrumentos, técnicas y métodos (análisis de estructuras, análisis de procesos, análisis de redes) para la evaluación de la estructura y el contexto organizaciones. Ejemplo: análisis de grupos de interés (<i>stakeholders</i>).</p>
<p>Desarrollo o diseño</p>			
<p>7. Competencia de definición de productos y análisis de requisitos</p>	<p>Analizar la necesidad de instrumentos y métodos que han de usarse en la evaluación (análisis de los procesos de trabajo, análisis de tareas, análisis de puestos, análisis de competencias, valoración, análisis de comunicación) o de intervención (<i>coaching</i> formación, construcción de equipos, proyectos de cambio organizacional). Ejemplo: programa de requisitos para un sistema de evaluación.</p>		
<p>8. Competencias de diseño de productos</p>	<p>Diseño o adaptación de técnicas para el análisis del lugar de trabajo. Diseñar métodos para evaluar las demandas del trabajo, la carga de trabajo etc. Desarrollar procesos de trabajo. Desarrollar procedimientos de trabajo. Desarrollar los horarios del trabajo a turnos. Ejemplo: desarrollo de un horario para el trabajo a turnos.</p>	<p>Diseño o adaptación de tests psicológicos y baterías de tests. Desarrollar un programa de entrenamiento. Desarrollar instrumentos de evaluación. Desarrollar un sistema para desarrollo personal, gestión de competencias o gestión del desempeño. Ejemplo: desarrollar un programa de entrenamiento.</p>	<p>Diseño o adaptación de métodos para evaluar y analizar las percepciones, actitudes y conductas de los empleados relacionadas con la estructura, cultura y gestión. Ejemplo: desarrollo de cuestionarios. Diseño o adaptación de métodos para el entrenamiento de directores, cambiar la estructura, cultura y gestión. Ejemplo: programa de desarrollo del cambio de cultura organizacional.</p>
<p>9. Competencia en el test de productos</p>	<p>Llevar a cabo un estudio para comparar instrumentos (tests, escalas de evaluación), técnicas y métodos y para establecer la factibilidad, la fiabilidad, la validez, la efectividad y los costes y beneficios.</p>		
	<p>Investigar la fiabilidad y la validez de instrumentos de observación. Ejemplo: validación de escalas de carga de trabajo.</p>	<p>Investigar la fiabilidad y la validez de los test. Ejemplo: validación de test.</p>	<p>Investigar la fiabilidad y la validez de encuestas a empleados. Ejemplo: validación de encuestas a empleados.</p>

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

10. Competencia en evaluación de productos	hacer un estudio para establecer la eficacia, la satisfacción del clientes, el uso amistoso y los costes-beneficios. Ejemplo: análisis de utilidad.		
Intervención (e implantación)			
11. Competencia de la planificación de intervenciones	Definir los objetivos y elaborar los planes de intervención Elaborar un plan y calendario de trabajo para la intervención Ejemplo: Formular un plan de un proyecto para el cambio organizacional.		
12. Competencias de intervención directa orientada a la persona	Gestión de la carga de trabajo Gestión del estrés. Asesoramiento sobre salud. Entrenamiento personalizado. Ejemplo: <i>coaching</i> en gestión del estrés.	Reclutamiento, búsqueda de ejecutivos, selección. Entrenamiento Resolución y mediación de conflictos. <i>Coaching</i> . Asesoramiento de carrera y personal. Ejemplo: <i>Coaching</i> de carrera.	Entrenamiento en liderazgo Desarrollo de equipos Intervenciones sobre la cultura Ejemplo: Equipos de trabajo.
13. Competencias de intervención directa orientada al contexto	Diseño de tareas y puestos. Apoyo de la mejora del puesto de trabajo. Ejemplo: diseño de puestos.	Ubicación de empleados. Sistema de desarrollo de carreras. Diseño de un sistema de recompensas. Ejemplo: diseño de un sistema de compensación con bonos.	Apoyo al rediseño organizacional Apoyo al cambio organizacional Ejemplo: desarrollo organizacional.
14. Competencia de intervención indirecta	Asesorar, entrenar y proporcionar apoyo a empleados, directores, miembros del comité de empresa en relación con carga de trabajo y gestión del estrés. Ejemplo: asesorar a directores.	Asesorar, entrenar y proporcionar apoyo a empleados, directores, miembros del comité de empresa en relación con el reclutamiento, la selección, desarrollo de carrera y otras actividades de recursos humanos Ejemplo: entrenar al responsable de reclutamiento.	Asesorar, entrenar y proporcionar apoyo a empleados, directores, miembros del comité de empresa en relación con la comunicación, toma de decisiones, liderazgo, cambio organizacional. Ejemplo: entrenamiento de directivos.

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

<p>15. Competencia de implantación de productos</p>	<p>Implantar instrumentos, técnicas y métodos para optimizar las condiciones de trabajo y mejorar el desempeño, la seguridad o la salud. Ejemplo: implementar mejoras ergonómicas en el puesto de trabajo.</p>	<p>Implantar sistemas de evaluación Ejemplo: implantar un nuevo sistema de evaluación.</p>	<p>Implantar instrumentos, técnicas y métodos para optimizar el funcionamiento de la organización y nuevas herramientas de trabajo. Ayudar a implantar un nuevo método o procedimiento (un nuevo sistema de recompensas para los empleados). Ejemplo: implantación de equipos de autogestión.</p>
Evaluación			
<p>16. Competencia de planificación de la evaluación</p>	<p>Planificar la evaluación de programas e intervenciones.. Ejemplo, escribir un plan para un estudio de evaluación.</p>		
	<p>Planificar la evaluación de la mejora del lugar de trabajo, la gestión de las cargas de trabajo, la gestión del estrés, etc.</p>	<p>Planificar la evaluación de una selección, entrenamiento, desarrollo de carrera, etc.</p>	<p>Planificar la evaluación de una reestructuración organizacional, un cambio de cultura o un cambio de dirección.</p>
<p>17. Competencia de medición para la evaluación. Criterios de evaluación para el desempeño, bienestar y relaciones sociales</p>	<p>Criterios de medida para la evaluación de la mejora del lugar de trabajo, gestión de las cargas de trabajo, gestión del estrés, etc. Ejemplo: estudio de una intervención.</p>	<p>Criterios de medida para la evaluación de reclutamiento, selección cursos de entrenamiento, desarrollo de carrera, etc. Ejemplo: estudio de validación de la selección.</p>	<p>Criterios de medición para la evaluación de la reestructuración organizacional, cambio de cultura y gestión del cambio. Ejemplo: estudio sobre la eficacia de un cambio.</p>
<p>18. Competencia de análisis de la evaluación. Análisis de la eficacia de la intervención</p>	<p>Hacer análisis en el contexto de un estudio de evaluación. Formular conclusiones y recomendaciones sobre los resultados de un estudio de evaluación. Ejemplo: análisis de la utilidad y la efectividad.</p>		

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Información	
19. Competencia de proporcionar <i>feedback</i>	Hacer sesiones individuales con los empleados para proporcionar retroalimentación oral sobre los resultados de evaluaciones e intervenciones. Proporcionar información oral sobre los resultados de evaluación y de las intervenciones a los directores. Presentar resultados a los grupos de empleados y directivos. Ejemplo: presentación a grupos (audiovisual).
20. Competencia de redacción de informes. Informes sobre evaluación, productos diseñados y sobrevaloración de programas	Redactar informes sobre los resultados de evaluaciones o intervenciones para los empleados y directivos. Redactar informes técnicos. Ejemplo: informe de evaluación.
Competencias facilitadoras	Psicología del trabajo y de las organizaciones
1. Estrategia profesional	Elegir una estrategia propuesta adecuada para habérselas con el problema, basada en la reflexión sobre la situación profesional y las competencias primarias propias. –Explorar las oportunidades y amenazas de los mercados. –Definir fortalezas y debilidades. –Analizar tendencias. –Establecer fines estratégicos. –Desarrollar un plan de negocio.
2. Desarrollo profesional continuo	Actualizar y desarrollar las competencias, conocimientos y habilidades, primarias y las facilitadoras, acordes con los cambios en la especialidad y los estándares y requisitos de la profesión psicológica y la regulación nacional e internacional. –Estar actualizado en los nuevos desarrollos teóricos y métodos de evaluación y de intervención de psicología del trabajo y de las organizaciones –Lectura de revistas, realización de cursos, asistencia a conferencias.

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

3. Relaciones profesional	<p>Establecer y mantener relaciones con otros profesionales y organizaciones relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisar informes de los colegas. -Coordinarse con otros consultores. -Mantener el contacto con organizaciones externas. -Testificar en los tribunales como perito.
4. Investigación y desarrollo	<p>Desarrollar nuevos productos y servicios con potencial para atender las necesidades actuales o futuras de los clientes y generar nuevo negocio.</p> <p>Hacer investigación sobre problemas de la psicología del trabajo y de las organizaciones: efectuar una revisión de la literatura, elaborar un diseño de investigación, recoger y analizar los datos estadísticamente.</p> <p>Desarrollar nuevas formas de habérselas con los problemas de los clientes, desarrollar y mejorar instrumentos, técnicas y métodos.</p> <p>Publicar artículos en revistas científicas y profesionales.</p>
5. Mercadeo y ventas	<p>Presentar productos y servicios existentes y nuevos a clientes potenciales y reales.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Anunciarse. -Contactar con clientes potenciales. -Hacer una oferta de negocio. -Venta de servicios. -Proporcionar servicios posventa.
6. Gestión de la “dación de cuentas”	<p>Establecer y mantener relaciones con clientes.</p> <p>Monitorear las necesidades de clientes y su satisfacción.</p> <p>Identificar oportunidades para ampliar el negocio.</p>
7. Gestión de la práctica	<p>Diseñar y gestionar la práctica en la prestación de servicios, tanto si forma parte de una pequeña empresa o de una gran empresa privada o pública, incluidos los aspectos financieros, de personal y de operaciones; proporcionar liderazgo a los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organizar y planificar las propias actividades. -Supervisar las actividades de los colaboradores. -Escribir informes periódicos y la memoria anual. -Mantener actualizados los registros y bases de datos. -Escribir y contestar <i>e-mails</i>. -Asistir a las reuniones en el lugar de trabajo. -Evaluar a los colaboradores.
8. Garantía de calidad	<p>Establecer y mantener un sistema de aseguramiento de garantía de calidad para la práctica profesional propia en su conjunto.</p>

Una aproximación a la formación como aprendizaje y desarrollo de competencias relevantes para el ejercicio profesional implica una nueva forma de enseñar y, sobre todo, de aprender. Las competencias se “aprenden haciendo”; es decir,

practicándolas bajo la supervisión de un profesional que posibilita la mejora progresiva de esa práctica hasta alcanzar su dominio o maestría. Se construyen sobre los fundamentos del conocimiento científico relevante, las habilidades necesarias para su desempeño y unas actitudes adecuadas que luego se han de practicar en contextos simulados y reales bajo una supervisión adecuada y eficaz. De hecho, el certificado *Europsy* requiere un año de práctica supervisada. En este aspecto es básica la concurrencia de profesionales con experiencia y especializados. Las universidades han de contar con la colaboración de esos profesionales que supervisen la práctica de los alumnos de grado y posgrado, que basados en un conocimiento adecuado del modelo de competencias *Europsy* planifiquen, estimulen, acompañen, monitoricen, evalúen y proporcionen *feedback* acerca del desempeño, progresos, aspectos mejorables y logros en la adquisición de las competencias. En el Cuadro 7 reproducimos los principales conceptos y procedimientos para la práctica supervisada en *Europsy*. Una información más detallada se puede encontrar en la página web de *Europsy*

Cuadro 7 La práctica supervisada según el modelo *Europsy*

Conceptos básicos en la práctica supervisada según el modelo *Europsy*

Psicólogos profesionales en prácticas. Son aquellos que están en el proceso de completar la parte de práctica supervisada del *Europsy*. Trabajan en situaciones reales con clientes reales bajo la supervisión de un profesional cualificado. Pueden estar haciendo su entrenamiento profesional dentro de un programa integrado gestionado por un departamento universitario o trabajando bajo la supervisión de un psicólogo acreditado o registrado en un contexto laboral. En cualquier caso, es necesario que un psicólogo adecuadamente cualificado actúe como supervisor del psicólogo profesional en prácticas.

Supervisor. Es un psicólogo que en los últimos tres años ha tenido al menos dos años de trabajo a tiempo completo o experiencia equivalente como profesional. Es el responsable de la adquisición y evaluación de la competencia profesional de un psicólogo en prácticas en dicho contexto profesional. El supervisor será también responsable de evaluar la competencia del psicólogo en prácticas periódicamente y alentarle para que actúe tan independientemente como le sea posible dada la situación y sus

competencias. El supervisor ha de ser reconocido por el comité nacional para la concesión del diploma o por la asociación nacional.

Desarrollo de las prácticas y evaluación formativa. Para cada actividad principal de práctica supervisada, el psicólogo en prácticas y el supervisor deben concretar:

1. El contexto profesional y el grupo de clientes cubierto por el trabajo práctico.
2. Funciones de los listados en las opciones de perfil que más encajan con el trabajo.
3. Competencias sobre las cuales la actividad proporcionará evidencia.

Cuando el trabajo finalice, el supervisor debe completar una evaluación del psicólogo en prácticas en cada una de las veinte competencias relevantes para ese trabajo, más las ocho competencias facilitadoras. Esta evaluación debe ser analizada con el psicólogo en prácticas para identificar las áreas que requieren desarrollo posterior. El psicólogo en prácticas debe llevar un registro de su actividad mediante el uso de un portafolios (archivo documental o diario de la práctica) en el que describe su trabajo y el desarrollo de competencias e identifica las necesidades de desarrollo profesional, al tiempo que revisa su propio aprendizaje.

La práctica de la supervisión. Requiere que el supervisor tenga el tiempo, el compromiso y la competencia para serlo. Supondrá una dedicación de una o dos horas cada semana reservadas e ininterrumpidas en que el supervisor y el psicólogo en prácticas trabajan juntos, discuten el trabajo del psicólogo en prácticas y el supervisor ayuda a procesar el trabajo a nivel cognitivo y emocional y apoya en el desarrollo de su confianza profesional. Este proceso puede incluir tareas hechas por el psicólogo en prácticas bajo la observación del supervisor, las cuales constituyen la base para la subsiguiente discusión detallada y la reflexión crítica como parte del proceso de aprendizaje. También se incluyen situaciones en las que el psicólogo en prácticas observa al supervisor haciendo las tareas y usando la reflexión sobre lo observado como parte del proceso de aprendizaje y de desarrollo. Hay una considerable literatura sobre el proceso de supervisión, tanto dentro de la psicología clínica como en otros ámbitos. Es probable que en el futuro se desarrolle una guía para la supervisión. Al

finalizar cada sesión de supervisión, el psicólogo en prácticas elaborará un resumen (acta) de lo tratado y de los acuerdos adoptados, de lo cual remite copia al supervisor.

Evaluación de competencias. Se propone que el supervisor evalúe las competencias de un psicólogo en prácticas durante y al final del periodo de práctica supervisada usando las categorías de evaluación estándar siguientes:

1. Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas, pero la competencia está insuficientemente desarrollada.
2. Se constata la competencia para desempeñar tareas, pero su desempeño requiere guía y supervisión.
3. Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.
4. Se constata la competencia para ejecutar tareas complejas sin guía ni supervisión.

Los supervisores harán evaluaciones formativas y sumativas de los logros de los psicólogos según las reglas y tradiciones específicas para cada contexto profesional. Estas evaluaciones se utilizarán para determinar el grado de adquisición de las competencias primarias arriba mencionadas. La distinción más importante del supervisor está entre los niveles 2 y 3. Al final del periodo de supervisión debe haber suficientes competencias de los niveles 3 y 4 que capaciten al individuo para practicar de forma independiente en uno o más contextos y con uno o más grupos de clientes.

La práctica supervisada se exige para conseguir el certificado *Europsy* de psicólogo europeo. Esta certificación, emitida por la EFPA y el Consejo General de Colegios de Psicólogos, acredita la cualificación y competencias del psicólogo en el nivel básico y lo concretando a una determinada área de práctica (en nuestro caso, del trabajo y de las organizaciones). Para la obtención del certificado avanzado como psicólogo del trabajo y las organizaciones, además de una formación más amplia se requieren al menos dos años a tiempo completo de ejercicio de la profesión en dicha especialidad con apoyo periódico (*coaching*) de un especialista con el cual se analizarán los casos y otros aspectos relevantes de la actuación profesional.

Una experiencia formativa europea: el máster europeo de psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos

El máster (www.erasmuswop.org) está incluido en la lista de los cien de excelencia de la Unión Europea (programa *Erasmus Mundus*) financiados por la Comisión Europea para su proyección internacional; es el único máster específico de psicología. Está organizado e impartido por un consorcio de cinco universidades: Barcelona, Bologna, Coimbra, Paris V y Valencia, bajo la coordinación de esta última. Para obtener la doble titulación es necesario estudiar al menos en dos universidades de países diferentes. Además, tiene un enfoque claramente europeo y participan en su cuadro de profesorado docentes de un buen número de universidades de Europa, en su mayor parte miembros de la red europea de psicología del trabajo y de las organizaciones (ENOP). En su diseño se han tenido en cuenta las demandas europeas en psicología del trabajo y de las organizaciones.

Su duración es de 120 créditos e incluye una tesis de máster y una estancia en prácticas en empresa, según lo requiere el *Europsy*. Tiene una orientación mixta (investigadora y profesional). Está orientado a la cualificación para el ejercicio profesional, pero contempla también una formación científica e investigadora que facilita el acceso al doctorado. De hecho, se inspira en la aproximación a la psicología profesional conocida como *scientist-practitioner* (científico-profesional) que defiende que el desempeño profesional competente requiere una formación científica y competencias investigadoras.

El máster Europeo en WOP-P considera las demandas de profesionales en esta profesión y el perfil que ha de tener un profesional europeo. Atiende las exigencias de rigor científico que ha de inspirar el ejercicio profesional y ha considerado los requerimientos que las asociaciones profesionales y científicas en Europa consideran mínimos para la formación de los profesionales de la psicología. Proporciona una formación completa acorde con las directrices de la red europea de catedráticos de psicología del trabajo y de las organizaciones. Persigue, además, el desarrollo de las competencias profesionales incluidas en el *Europsy* y en el certificado avanzado de la Eawop. Presta especial atención a las competencias del bloque de diseño de nuevas intervenciones y a la consideración internacional del ejercicio profesional.

El máster va dirigido a todos aquellos graduados en psicología (título de licenciatura y otros títulos de grado) interesados en adquirir una formación profesional

y científica en psicología del trabajo y de las organizaciones. Pueden inscribirse en él licenciados españoles y de otros países (europeos y no europeos). Así, la composición de los alumnos del máster es claramente internacional, con estudiantes de diversos países europeos y otros países del mundo, en especial de Iberoamérica.

Los retos de la formación de máster oficial en PTO en España

La formación en psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos en España se encuentra en un momento importante, con oportunidades pero también con dilemas, amenazas y retos relevantes. Por una parte, la inclusión exclusiva de la titulación de grado en el área de la salud, podría suponer una limitación o filtro en la atracción de estudiantes interesados en las contribuciones de la psicología en el mundo del trabajo y de la empresa, lo que podría afectar la viabilidad de la formación de máster específicos para la formación de psicólogos en este campo. Este es un elemento que podría tener efectos negativos para el desarrollo de la profesión en el ámbito de la psicología. La inclusión de un itinerario en los estudios del grado sobre psicología del trabajo y las organizaciones puede ser una señal que contribuya a atraer a estudiantes interesados en estos campos. Por otra parte, la creación en una gran parte de las universidades españolas de un título de ciencias del trabajo y recursos humanos podría suponer una alternativa para los estudiantes de secundaria que quieran orientar su formación en el ámbito de los recursos humanos.

En esta situación, nos encontramos ante diversas cuestiones y dilemas relevantes al diseñar la oferta de posgrados:

1. Título específico de psicología del trabajo y de las organizaciones o participación en un título sobre gestión o dirección de recursos humanos.
2. Elaboración de un título (con una denominación u otra) restringido a graduados en psicología o abierto a otras titulaciones.
3. Duración corta (sesenta ECTS) y orientado a aspectos técnico-profesionales o duración más amplia (noventa o ciento veinte ECTS) que incluye formación científico profesional y desarrollo de las competencias investigadoras y profesionales con tesis de máster y *practicum* superiores cada uno a quince ECTS, como requiere el *Europsey*.

En función de estas y otras decisiones y también del “comportamiento del mercado” de los estudiantes de máster, la identidad de la profesión y su relación con otras profesiones que actúan en el ámbito de los recursos humanos de las empresas y en el contexto laboral, va a tener una evolución en parte diferente. En este contexto, la creación por parte del Ministerio de Ciencia e Innovación de un máster con directrices propias de acuerdo con la propuesta de la Conferencia de Decanos y del Consejo General de Colegios y el apoyo del Ministerio de Trabajo e Inmigración, sería un paso importante para preservar la identidad y desarrollo de la profesión. Por otra parte, una división de PTO en el marco del Consejo General de Colegios de Psicólogos que sea fuerte, activa, con iniciativas significativas para el desarrollo de la profesión y con actuaciones basadas en un análisis y planificación estratégica para la profesión, ha de ser otro pilar fundamental sobre el que se sustente el desarrollo de nuestra profesión en un futuro próximo.

Además, todos los grupos de interés (facultades, profesores, organización colegial, profesionales, etc.) han de trabajar conjuntamente por las garantías de la calidad de los servicios y la adecuada respuesta, con frecuencia proactiva, a las demandas y necesidades de los clientes y usuarios. En este marco, las certificaciones de calidad europeas en sus niveles básico y avanzado pueden ser elementos cruciales para aumentar el valor y reputación de nuestra profesión.

Otro aspecto importante es la socialización y preparación de los nuevos profesionales. Para ello se ha de producir una estrecha colaboración entre profesores y profesionales. La formación para las competencias plantea un escenario en el que el papel de los profesionales en la formación es muy necesaria. Estos han de tomar conciencia acerca de la importancia de su contribución a la cualificación de los nuevos profesionales, contribuyendo con ello al progreso en la calidad y el rigor de los servicios que se prestan. La práctica supervisada es un asunto importante que en España no tenemos resuelto. En este ámbito se plantean dificultades derivadas de las tasas de empleo en el ejercicio de la profesión de nuestros licenciados en psicología. Por una parte, las facultades hasta ahora ofrecen un *practicum* previo a la adquisición del grado. Ese *practicum* no es considerado, *strictu sensu*, una “práctica supervisada”. Por otra parte, cuando los estudiantes obtienen el título y pueden hacer esa práctica, en muchos casos al incorporarse al mercado laboral no consiguen un empleo de psicólogo del trabajo y de las organizaciones en un lugar en el que labora también un psicólogo senior en esa especialidad que pueda ejercer la supervisión. Esto hace difícil esa práctica con supervisión. Además, en caso de que el recién titulado quisiera hacerla colaborando con alguna empresa o consultora, sería necesaria

alguna vinculación contractual con dicha empresa. Dadas estas condiciones, es importante que se desarrollen convenios entre instituciones educativas y empresas u otras entidades en que se practica el ejercicio profesional, en las que los titulados de grado (estudiantes de máster) puedan efectuar durante un periodo significativo esa práctica supervisada (*Europsy* requiere una práctica supervisada de un año de duración).

Finalmente, en un entorno globalizado la formación de nuestros profesionales solo se puede abordar de forma adecuada en colaboración con las organizaciones profesionales y académicas europeas y con una mirada internacional. Los psicólogos del trabajo y las organizaciones, incluso los que desempeñen su ejercicio profesional sin movilidad geográfica, van a trabajar en un contexto global e internacional y ello va a requerir nuevas competencias y una revisión de las ya existentes. Esta formación implica la disponibilidad e interés de movilidad y la participación en congresos y otro tipo de actividades internacionales, o la pertenencia a asociaciones de carácter internacional que faciliten los contactos, el establecimiento de relaciones y la participación en redes con profesionales de diferentes países.

Como se observa, estamos ante un futuro con incertidumbres, pero también con retos apasionantes. Encontrar caminos y dar respuesta a esos retos aprovechando las oportunidades disponibles está en las manos de todos los grupos interesados en el desarrollo de la profesión de psicólogo del trabajo las organizaciones y los recursos humanos.

Experiencias de investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia: implicaciones para la psicología en Puerto Rico⁵

Tania García-Ramos, Francisco Mesa,
Alexandra Arocho, Coral del Mar Santiago

Universidad de Puerto Rico

El propósito principal del artículo es presentar experiencias de investigación en psicología organizacional y del trabajo (POT) en tres programas de pregrado en Colombia y fundamentarlas como base de futuras acciones que fortalezcan destrezas de investigación en estudiantes subgraduados en Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-RP), amén de enriquecer la psicología del trabajo y las organizaciones en ese país.

Para este propósito se abordan los siguientes objetivos: 1. Analizar las experiencias de investigación en POT de tres programas de pregrado en Colombia. 2. Integrar la experiencia de una estancia de investigación en Colombia. 3. Puntualizar las líneas de estudio y publicaciones de grupos de investigación de POT en Colombia. 4. Recomendar acciones que fortalezcan las destrezas de investigación de estudiantes subgraduados en psicología de la UPR-RP. 5. Recomendar acciones que enriquezcan la PTO en Puerto Rico.

5. Sometido en inglés a la revista *Forum Quality Research* en Estados Unidos.

La metodología cualitativa constó de tres componentes: 1. el análisis de documentos electrónicos; 2 el análisis de documentos impresos, y 3. la contextualización de los documentos. Se presentan las experiencias de investigación en POT de los siguientes programas de pregrado: Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Universidad del Valle Cali y Universidad Nacional Bogotá. Se sintetizan los hallazgos más relevantes por programa de pregrado.

Pertinencia y referente teórico

Los programas de bachillerato en Puerto Rico están enmarcados en una estructura similar a la de los de Estados Unidos. Por lo general, estos programas, conocidos en América Latina como programas de pregrado, tienen una duración en Puerto Rico de cuatro años integrados por ocho semestres. El programa de bachillerato en artes, con concentración en psicología de la UPR-RP, está constituido según la estructura descrita. Su diseño curricular consta de dos cursos requisitos en investigación que los estudiantes toman durante su cuarto año de estudios y en su transcurso elaboran una propuesta de investigación —que no un proyecto— y no hacen una práctica profesional.

Algunos autores han planteado que en Puerto Rico se ejerce una especie de colonialismo intelectual por parte de Estados Unidos en alusión a la marcada influencia en el diseño curricular y la a regulación de la práctica de la psicología (Miranda Gierbolini, 2013; Velázquez, *et. al.*, 2006). El presente estudio se plantea evaluar experiencias de investigación en universidades de Colombia para integrarlas a estrategias de enseñanza-aprendizaje en la Universidad de Puerto Rico. Se analizan las experiencias de investigación en psicología del trabajo y las organizaciones de tres programas de pregrado para en primer lugar, fortalecer las destrezas de investigación del programa de bachillerato en psicología en la UPR-RP, y en segundo lugar plantear una psicología del trabajo y las organizaciones en Puerto Rico enriquecida con perspectivas latinoamericanas.

En los programas de bachillerato y posgrado en Puerto Rico todavía se conoce esta disciplina como psicología industrial/organizacional (PI/O) aplicada al ámbito del empleo y las organizaciones. Esta integra en su teoría y su práctica visiones estadounidenses de corte positivista y marcado énfasis en la cuantificación (García-Ramos; Díaz-Juarbe y Santiago-Estrada, 2013; Santiago-Estrada, 2013). Así, con el propósito de integrar perspectivas latinoamericanas en psicología del trabajo en los que se utilizan metodologías cualitativas a los programas de bachillerato y graduados de psicología en Puerto Rico, estudiaremos tres programas de pregrado en Colombia en los cuales los docentes han publicado

artículos y libros en áreas no tradicionales de la POT. Entre estas se encuentran la subjetividad laboral, los aspectos psicosociales del trabajo como actividad económica productiva y la relación trabajo-salud desde una perspectiva psicosocial. Las primeras dos se han trabajado poco en Puerto Rico (García-Ramos, 2002; García-Ramos *et al.*, 2013; Moreno, 2006; 2009). La tercera integra enfoques innovadores de autores como Arévalo (2009), García-Ubaque, Garzón y Bastidas (2010), Guerrero (2007) y Guerrero (2010).

En estas publicaciones, el trabajo como categoría de estudio se plantea desde una visión amplia. Más allá de la noción tradicional de empleo, el trabajo y su dimensión subjetiva se estudian en escenarios que trascienden las empresas tradicionales con fines de lucro, pues además de estas incluyen organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales, empresas recuperadas y organizaciones sindicales (Carvajal y García, 2009; García y Carvajal, 2007; Huertas, Dávila y Castillo, 2011; Pulido, 2008).

Método

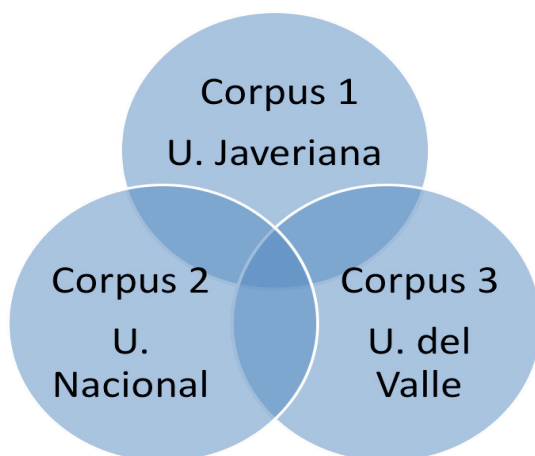
El diseño cualitativo consistió en un análisis contextual de documentos. El análisis de fuentes incluyó artículos y capítulos de libros de profesores que enseñan en los programas estudiados de Colombia, publicados entre el 2007 y el 2012; documentos electrónicos institucionales de los tres programas de pregrado, y reuniones presenciales y conversaciones electrónicas entre el 2012 y el 2013, con profesores de POT en Colombia para aclarar y contextualizar los documentos revisados.

El enfoque utilizado para el análisis fue el de Flick (2009), que visualiza los documentos como campos de acción que interactúan con el contexto en que se producen. Estos documentos representan las realidades construidas que inciden en las acciones. Entre los criterios utilizados para seleccionar los documentos se tienen la autenticidad, la credibilidad, la representatividad y el significado (Flick, 2009). Respecto de la autenticidad, se utilizaron fuentes primarias que incluyen artículos publicados en revistas arbitradas y capítulos de libros. Como fuentes secundarias se utilizaron documentos institucionales electrónicos e información provista por profesores y estudiantes en reuniones presenciales y conversaciones electrónicas.

La credibilidad de los documentos revisados se constató mediante la verificación de los textos publicados directamente con editores, autores y los coordinadores de POT. La procedencia de los artículos se comprobó directamente de los

portales de las revistas arbitradas. En términos de la representatividad, en esta investigación se elaboró un corpus de documentos por programa de pregrado (Figura 1), el cual incluyó artículos y capítulos de libros, documentos institucionales electrónicos y conversaciones presenciales y electrónicas. Su propósito era enlazar documentos entre sí de modo que se atendieran las preguntas del estudio. Cada corpus se enlazó con los de otros dos programas y los documentos se entrelazaron con otros para construir el cuerpo de significados que se presenta en los hallazgos. De esta forma, construimos las realidades sobre los programas de pregrado de POT en Colombia.

Figura 1
Corpus de los tres programas de pregrado



En el análisis de estas fuentes se tomó en consideración el hecho de que fueron producidas en el ámbito de una institución académica. Los artículos y libros son utilizados por los profesores para divulgar perspectivas teóricas, resultados, discusiones y conclusiones. Los documentos institucionales son producidos por las universidades para cumplir propósitos académicos específicos que incluyen la divulgación de sus programas y requisitos de grado.

Procedimiento

Para documentar las experiencias de investigación de POT en estos programas, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Identificar artículos publicados en revistas electrónicas arbitradas de Colombia, principalmente entre el 2007 y el 2012, en áreas no tradicionales de POT.

2. Contactar por correo electrónico a algunos autores para comunicarles el interés de conocer sus programas académicos y proyectos de investigación.
3. Hacer una estancia de investigación en la Universidad Javeriana de Bogotá y en la Universidad del Valle en Cali, durante la temporada de mitad de año del 2012.
4. Efectuar la búsqueda y revisión de publicaciones en las bibliotecas de ambas universidades.
5. Seleccionar tres estudiantes del programa de bachillerato en psicología de la UPR-RP, coautores de este artículo, para que colaboraran en el proyecto de investigación.
6. Analizar el texto y el contexto de los artículos arbitrados, capítulos y documentos institucionales evaluados.
7. Resumir notas de las reuniones presenciales sostenidas con los profesores y estudiantes.
8. Validar la información y aclarar dudas por vía electrónica y presencial con los coordinadores de POT.

A continuación presentamos los hallazgos más relevantes de cada programa de pregrado según las preguntas de investigación.

Resultados

Experiencias de investigación en psicología del trabajo en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá

El programa de pregrado en psicología

La importancia de la investigación de este programa se observa en el plan de estudios. En este se integran las prácticas por proyecto y el trabajo de grado como requisitos de grado (Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 2009).

Las prácticas por proyectos son un conjunto de acciones que se desarrollan para producir efectos sociales. En ellas se integran acercamientos teóricos-conceptuales y estratégico-coyunturales, mediante un equipo de profesores que supervisan a los estudiantes en relación con un proyecto de estudio durante un año. El problema por estudiar se aborda de manera inter o transdisciplinaria, lo cual permite una formación que va más allá de la psicología misma.

En este proyecto, el alumno participa de la experiencia formativa y en la producción del saber científico-profesional, al tiempo que comparte sus responsabilidades con el docente. Las prácticas hacen que el estudiante vincule los dominios conceptuales y la intervención profesional con la exploración y problematización de los contextos sociales, amén de propiciar un análisis crítico de la práctica y el ejercicio profesionales y servir de experiencia de campo para el análisis de intervenciones y la búsqueda creativa de nuevos enfoques y de alternativas a lo estudiado. El estudiante incorpora destrezas teóricas, investigativas, metodológicas, éticas y de acción social a su desarrollo profesional y personal.

Por otra parte, el trabajo de grado es un proyecto de investigación en el que participan entre dos y cuatro estudiantes durante los últimos dos años del pregrado de psicología (Gáfaró, La Rotta, Muñoz, Rojas y Silva, 2010). El ejercicio de diseño y ejecución del trabajo de grado tiene como propósito fortalecer la competencia de investigación y acercar a los contextos de estudio científicos en su campo a fin de dar cabida a la integración de los aprendizajes desarrollados durante los primeros años de estudio. Para la elaboración satisfactoria de estos trabajos, el director acompaña al estudiante durante el transcurso de la investigación y el comité de trabajos de grado guía el proceso de selección de jurados, la sustentación y la aprobación del proyecto final (Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 2009).

Las investigaciones efectuadas en los proyectos de grado se concentran en diversas áreas y asuntos. El ejercicio del trabajo de grado tiene como fin “[...] estimular la búsqueda creativa del conocimiento que implica el pluralismo teórico y metodológico, con miras al desarrollo de la ciencia básica y aplicada” (Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 2009, p. 1).

De acuerdo con el acercamiento epistemológico y metodológico que el estudiante utilizar, debe cumplir con los siguientes principios básicos para garantizar la calidad de la investigación: 1. consistencia teórica; 2. coherencia metodológica; 3. relevancia social; 4. pertinencia disciplinar; 5. pertinencia interdisciplinar; 6. relación con la misión de la universidad, y 7. respeto por los principios éticos (Burbano, Rodríguez, Muñoz, Rojas, León Pardo, Sánchez y Escobar, 2005-2006).

El proceso de trabajo de grado se divide en cinco componentes: 1. inscripción; 2. el proyecto propiamente dicho; 3. informe; 4. sustentación oral y pública, y 5. entrega definitiva (Burbano Valente, 2005/2006; Gáfaró *et al.*, 2010). De estos componentes se destaca la sustentación oral, la cual brinda al estudiante la oportunidad de presentar una ponencia. Igualmente: 1. contribuye al debate

disciplinar y a la construcción de una comunidad académica; 2. genera espacios públicos de discusión sobre investigaciones en psicología; 3. socializa las experiencias investigativas desarrolladas por los estudiantes que cursan los últimos años del programa, y 4. desarrolla competencias comunicativas y argumentativas en los estudiantes (Gáfaró, *et al.*, 2010).

Las experiencias de la práctica por proyectos y el trabajo de grado son medulares para los estudiantes que se interesan en continuar estudios de posgrado y producir en el ámbito profesional. Ambas experiencias sirven de base para que los estudiantes participen en foros académicos locales e internacionales y presenten sus trabajos de pregrado.

El Grupo de Estudios Críticos de Psicología Organizacional y del Trabajo (Gecpot)

La investigación en la Universidad Javeriana se refuerza mediante estrategias de apoyo que vinculan las líneas de estudio de los grupos de investigación a los programas de formación en pregrado y posgrado. Los grupos de investigación son subcomunidades académicas constituidas por docentes con intereses comunes en torno a áreas de estudio, quienes asumen de manera colectiva y continua proyectos específicos de investigación (Pontificia Universidad Javeriana, 2009).

El Gecpot está adscrito a la Facultad de Psicología de la Universidad Javeriana e integra campos de estudio de la psicología del trabajo, psicología organizacional e historia de la psicología. En este grupo, profesores y estudiantes llevan a cabo proyectos de investigación de formación y servicio.

El Gecpot ha desarrollado investigaciones sobre contextos de flexibilización laboral, bienestar laboral y subjetividades laborales. En estos estudios, estudiantes y profesores abordan preguntas concernientes al papel de la psicología del trabajo en el contexto de la incertidumbre e inestabilidad laboral y al abordaje por parte de sociólogos y psicólogos del trabajo de problemas concernientes a estos campos en América Latina. Algunos estudiosos han incluido los sectores floricultor, transporte urbano de pasajeros, microempresas y servicios de salud, concretamente en lo tocante a poblaciones de niños y mujeres trabajadores.

El grupo ha llevado a cabo estudios en el área del transporte (Pulido, 2008), en específico el proceso de transformación de los conductores de buses pequeños en conductores del sistema Transmilenio. En relación con este sistema compuesto por 67 compañías que articulan 19.893 conductores de vehículos, la psicología del trabajo ha tenido poca presencia. “Es bastante raro encontrar en estas or-

ganizaciones psicólogos contratados o consultores externos que se dediquen a estudiar e intervenir los problemas del trabajo” (Pulido, 2008, p. 10).

Publicaciones en el área de estudios críticos del trabajo

A continuación profundizaremos en los estudios de Pulido (2008) y de profesores de la Universidad Javeriana y otras universidades en Colombia. Pulido examinó en un estudio etnográfico las condiciones de trabajo y las prácticas psicológicas de los conductores, para ilustrar la forma como las relaciones de trabajo reproducen patrones de subordinación, para lo cual analizó dos niveles de intervenciones psicológicas. En primer lugar, la estrategia individual en la que aplicó un análisis de discurso para analizar los problemas relacionados con la selección de conductores. En segundo lugar, la estrategia grupal, basada en grupos pequeños con el fin de conocer los motivos y las necesidades relacionadas con las actividades laborales de los trabajadores. El autor planteó la idea de que si las estrategias basadas en la psicología de las diferencias —como la selección de personal— no han sido pertinentes dentro del transporte tradicional, las intervenciones con pequeños grupos podrían resultar adecuadas. Sin embargo, las evidencias mostraron lo contrario. Durante muchos años, tanto las estrategias del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) como las intervenciones psicológicas basadas en la modalidad de talleres para mejorar el servicio a los pasajeros tuvieron consecuencias mínimas.

Cabría concluir a partir de este estudio varios puntos: el sistema tradicional se caracteriza por problemas de agresión entre los conductores y los usuarios, desobediencia a las normas, informalidad, accidentes, sabotajes, demoras y desorganización del servicio, a lo cual se añade que el sistema es fuente de contaminación ambiental. El autor concluye que las condiciones laborales en las empresas que ofrecen servicio de transporte en la forma tradicional, son similares a las de otros ámbitos laborales. A estas condiciones las denomina posfordistas o de precarización laboral (Pulido, 2008) y en ambas la flexibilización laboral ha perjudicado las condiciones de trabajo.

Además de llevar a cabo estudios como el anterior, el autor ha publicado artículos sobre el lugar del conocimiento psicológico en el mundo del trabajo y en ellos se pregunta desde qué áreas geográficas y marcos conceptuales se han construido conocimientos psicológicos que asumen posiciones críticas con respecto al mundo del trabajo. Asimismo, propone perspectivas como la crítica ideológica, en la que las teorías psicológicas son visualizadas como medios para encubrir situaciones de dominación, opresión y explotación. Propone analizar las relaciones de poder en los entornos laborales desde perspectivas como la

foucaultiana. El tipo de metodología utilizada por este autor converge con las maneras de conceptualizar y estudiar un objeto por medio de la construcción o reconstrucción.

Por su parte, García y Carvajal (2007) del Gecpot llevaron a cabo un estudio en el cual observaron y analizaron el tipo de sujeto que se estructura en un sector de servicios. En esta dirección, investigaron el papel que desempeñan las prácticas de la psicología organizacional en la construcción subjetiva de tres trabajadoras de una empresa del sector de servicios, cuya misión es la comercialización de productos importados de belleza. Para este análisis, utilizaron la perspectiva del trabajo inmaterial descrita por Hardt y Negri (2002), según la cual las conductas laborales emergen de situaciones contingentes en lugar de ser predeterminadas por la empresa. Esta aproximación difiere de otras tradicionales de la psicología industrial/organizacional dirigidas al control y predicción del comportamiento. En su estudio, García y Carvajal utilizaron un enfoque metodológico cualitativo de entrevistas y diarios de campo.

Pulido (2008) y Carvajal (2012; 2013) estudiaron la posibilidad de construir un sentido en común en el área de recursos humanos de un hospital universitario de Bogotá. Mediante un diseño cualitativo recopilaron significaciones circulantes y el correlato emocional de trabajadores con el fin de presentar las significaciones específicas que circulan en dicho centro de salud acerca del trabajo, el trabajador, la organización, la gestión humana, las formas de contratación y en un área de recursos humanos compuesta por catorce trabajadores. Entre los aspectos relevantes de esta investigación está el reconocer cómo las significaciones relacionadas con el trabajo están implicadas en cada aspecto de la práctica de los recursos humanos.

Contrariamente a las visiones de corte positivista que consideran que las organizaciones se comportan como “máquinas racionales”, donde el lenguaje permite hacer descripciones neutrales de las situaciones que se viven cotidianamente, las perspectivas constructivistas hacen énfasis en que las organizaciones son campos en donde se llevan a cabo interacciones en las cuales básicamente se negocia la cotidianidad organizacional, a través del lenguaje (Pulido y Carvajal, 2011, p. 597).

Otros estudios en torno a la subjetividad laboral presentan hallazgos y reflexiones importantes (Huertas, Dávila y Castillo, 2011; Orejuela, 2007). Huertas y colaboradores (2011) exploraron las transformaciones en la subjetividad de los trabajadores en cuatro empresas colombianas recuperadas luego de una crisis económica. Esta exploración se llevó a cabo desde perspectivas psicológicas construccionistas y en ella la subjetividad reflejó los sentidos estructurados

por los trabajadores sobre la experiencia de crisis y la creación de una nueva empresa. También estudiaron las estrategias de gestión, entendidas como el conjunto de medidas tomadas por una persona u organización a partir de una situación inicial y de la información disponible para el logro de una meta no planificada. El estudio se llevó a cabo utilizando una metodología de estudio de caso, revisando fuentes primarias y secundarias y haciendo entrevistas semiestructuradas a grupos focales.

Por su parte, Orejuela (2007) desarrolló un estudio para comprender los efectos de la flexibilización sobre la fuerza de trabajo calificada o altamente calificada de profesionales de sectores no manufactureros. El estudio se efectuó con base en un marco teórico que explica la internacionalización de la fuerza laboral y su efecto sobre la subjetividad laboral e incluyó las experiencias laborales de los profesionales en empresas multinacionales, sus estilos de vida y trayectorias sociales. El propósito era comprender cómo inciden las transformaciones contemporáneas de flexibilización en las trayectorias laborales y relacionales de los profesionales que trabajan en mercados globalizados.

La investigación consistió en estudios de casos descriptivos que integraron once entrevistas en profundidad a sujetos trabajadores activos de empresas multinacionales en Santiago de Cali, Colombia. El trabajo se llevó a cabo en tres fases. Una primera de contextualización teórica, empírica y sociohistórica que permitió comprender el campo de investigación y establecer el estado del arte de la cuestión. La segunda consistió en un trabajo técnico y de campo a partir del diseño de instrumentos hasta el desarrollo de entrevistas en profundidad. La última fue de organización, análisis y discusión de los resultados. Los datos obtenidos se analizaron a partir del contenido estructurado de forma categorial. Se construyó y aplicó una entrevista en profundidad en torno a las categorías de rastreo de la información.

Los estudios de los autores citados, especialmente los de Pulido-(2004; 2008; 2010), otorgan gran valor al conocimiento psicológico en el mundo del trabajo de América Latina. Esto también lo presenta Santana (2007) en un análisis de contenido sobre la evolución histórica de la psicología en América Latina y su influencia de esta en la dimensión actual de la psicología aplicada al trabajo y las organizaciones, así como en las temáticas y líneas de trabajo que han proliferado en los últimos años. Santana llevó a cabo este estudio con varios objetivos: organizar eventos académicos en América Latina que signifiquen una puesta en común de tópicos de investigación y análisis; identificar hasta qué punto el bagaje de las investigaciones y estudios en torno a las organizaciones da respuesta

a la realidad latina; redimensionar el papel que desempeña la psicología en el entorno actual de las organizaciones del siglo XXI, y abordar las organizaciones y su campo desde una perspectiva latinoamericana.

Santana (2007) identificó varios retos para el trabajo del psicólogo organizacional en el panorama social de América Latina. Para manejarlos, el autor subraya la necesidad de conocer la historicidad de la psicología industrial organizacional, además de que el psicólogo organizacional puntualiza en la subjetividad del trabajador como elemento central de estudio, toda vez que sin individuos que converjan y convivan no hay organización. Por tal razón, pone el énfasis en los procesos subjetivos y organizacionales que intervienen en el ajuste entre el medio y el individuo, pues según el autor, el auge de la psicología en el ámbito laboral no hubiese sido posible sin el apoyo de las universidades. Observa que para investigar sobre la psicología organizacional y sus temáticas y tópicos hay un interés en el enfoque metodológico mixto. Aún prevalece el acercamiento cuantitativo, aunque se está fortaleciendo el enfoque cualitativo.

Este investigador identifica los principales desafíos que presenta la posmodernidad latina para los profesionales de la psicología. Sugiere que los psicólogos organizacionales en América Latina deben aunar esfuerzos y compartir hallazgos para comprender las particularidades de los entornos laborales. Los profesionales y académicos del campo deben identificar acciones en conjunto para desarrollar y divulgar metodologías de trabajo que permitan conjugar la eficacia con la justicia social, el trabajo decente y la responsabilidad social.

Síntesis de la experiencia de investigación

A continuación elaboraremos recomendaciones para fortalecer las destrezas de investigación de estudiantes subgraduados en psicología y enriquecer la psicología del trabajo y las organizaciones en Puerto Rico. Respecto del fortalecimiento de las destrezas de estudiantes subgraduados en psicología, es crucial que los profesores y estudiantes promuevan iniciativas y actividades como el trabajo de grado y la práctica profesional. Esta, junto con la investigación, fortalece la capacidad de innovación y brinda la oportunidad de preparar a los futuros profesionales en distintos campos de la psicología.

A nivel subgraduado y graduado es importante considerar las publicaciones reseñadas para enriquecer la psicología del trabajo y las organizaciones en Puerto Rico. Los autores citados publican en revistas profesionales y científicas artículos relacionados con la subjetividad y flexibilidad del trabajador. Por regla general, utilizan metodologías cualitativas e incorporan las sugerencias

de Santana (2007). Asimismo, tienden un puente entre la subjetividad y las lógicas organizacionales y con su producción intelectual aportan al desarrollo y divulgación de acercamientos y metodologías de trabajo.

Experiencias de investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo en la Universidad del Valle de Colombia

El programa de pregrado de psicología y el área de psicología organizacional y del trabajo

El programa de pregrado de psicología en la Universidad del Valle ha sido objeto de varias reformas o revisiones curriculares, desde su inicio en 1967 hasta su reconocimiento como pregrado en 1976. El programa está diseñado para completarse en cinco años (diez semestres) y algunos de sus cursos medulares incluyen ética, diseños de instrumentos de medición, estadísticas, e investigación. Entre los cursos medulares destacan Práctica de Fundamentación Profesional I y II;⁶ Práctica Profesional Supervisada I y II; Seminario de Trabajo de Grado I y II y Trabajo de Grado (Instituto de Psicología, 2012).

Entre los cursos electivos del ciclo de profesionalización de psicología organizacional y del trabajo, se encuentran Psicología Organizacional I, II, y III. El curso de Psicología Social es electivo, aunque será un curso medular en la nueva reforma. Al comparar el contenido y la secuencia curricular de este programa de pregrado de la Universidad del Valle con el programa de bachillerato de psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, se observa que en este último los estudiantes no requieren elaborar un proyecto de investigación de grado, un proyecto de práctica supervisada y un ciclo de profesionalización, como el de los tres cursos de psicología organizacional. La preparación que encontramos en el pregrado es más completa gracias en parte a que los egresados de este nivel en Colombia pueden ejercer como psicólogos. En Puerto Rico los egresados de un programa de bachillerato —equivalente al pregrado en Colombia— no lo pueden hacer hasta que obtengan como mínimo el grado de maestría. En el área de psicología clínica deben ostentar un doctorado.

El proyecto de investigación que desarrollan los estudiantes en el Instituto de Psicología de la Universidad del Valle tiene una duración de tres semestres y es cursado de modo usual entre el octavo y el décimo semestre. En cada proyecto participan de uno a tres estudiantes. Durante el primer semestre hacen la pro-

6. Estos cursos forman parte de la reforma del programa en curso y son propuestos en quinto semestre.

puesta para su aprobación, lo cual se lleva a cabo en una sesión de sustentación ante dos jurados evaluadores y un director que orienta al estudiante desde sus comienzos. En los dos semestres siguientes, desarrollan la investigación guiados por el director y en los últimos dos semestres efectúan una práctica supervisada. Los trabajos de grado y la práctica profesional supervisada en pregrado son requisitos de graduación para todo estudiante.

El grupo de psicología organizacional y del trabajo: líneas de investigación

Este colectivo fue creado en 1997 y actualmente está clasificado en categoría B por Colciencias.⁷ Procesa dos líneas principales de investigación: 1. los aspectos psicosociales del trabajo como actividad económica productiva, en la cual se estudia la manera como las personas se relacionan con el trabajo y la configuración de la identidad como un recurso para insertarse y reinsertarse en el mundo laboral; y 2. la gestión y generación de conocimiento en las organizaciones. Incluye temas como el aprendizaje, el cambio organizacional, la innovación y la gestión por competencias.

Dentro de la línea de investigación sobre aspectos psicosociales del trabajo como actividad económico-productiva, algunos de sus contenidos principales son la empleabilidad y los cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. Entre los trabajos llevados a cabo con estudiantes de pregrado se encuentra uno que trata la problemática estructural del desempleo en jóvenes en las ciudades de Cali y Yumbo, investigación que gira en torno al problema de la inserción laboral de jóvenes entre los dieciocho y los veinticinco años. Otra investigación reciente trata la empleabilidad a partir de la estética corporal como recurso de inserción en el mercado de trabajo. Esta investigación buscaba indagar por qué las mujeres que trabajan como impulsadoras (mostradoras) comerciales deben mantenerse en tallas pequeñas (entre 6 y 8). Otra investigación titulada *Incidencias de procesos de socialización y de identidad profesional que construyen estudiantes de psicología de la Universidad del Valle, Cali, Colombia* tuvo como objeto los procesos de socialización de los estudiantes en la universidad y fuera de ella, que inciden en la construcción de su identidad profesional y su proyección laboral.

Algunos de los puntos relevantes sobre las experiencias de investigación de los estudiantes del programa de pregrado de la Universidad del Valle tienen que ver con las opciones que ofrece el currículo de psicología, en particular

7. Departamento encargado de calificar grupos colombianos de investigación, desarrollo tecnológico o innovación que pertenecen a cualquier institución, entidad o persona jurídica que ejecute actividades científicas, tecnológicas o de innovación (CTI), (Colciencias, 2013).

en el campo de la psicología organizacional y del trabajo, campo en el cual la Universidad del Valle y este grupo de investigación han sido pioneros a nivel nacional. Además, la formación diversa y sólida en investigación se fortalece con la práctica profesional supervisada.

Publicaciones en psicología organizacional y del trabajo

En esta sección se aborda el objetivo 3 y se reseñan algunas publicaciones en el área de psicología organizacional y del trabajo, con énfasis en la línea de investigación y en publicaciones afines de otros autores en Colombia. Así, Rentería (2009) señala que la importancia del trabajo como organizador social aún está vigente, cualidad, además, inmersa en las transformaciones de las organizaciones. Este aspecto debe tomarse en cuenta para una revisión de criterios de la psicología del trabajo y las organizaciones así como para las prácticas de gestión de recursos humanos. Según Rentería, el trabajo como actividad social implica formas de adaptación, transformación social y calidad de vida y “[...] funciona como referencia para dar respuesta a las preguntas ‘¿quién soy?’ y ‘cuál es mi lugar en este mundo’ a partir de lo se hace y dónde se hace” (p. 34) .

Más que ofrecer respuestas, el autor hace un llamado y reflexión sobre una psicología organizacional y del trabajo que apoye tanto la gestión de la efectividad organizacional como el desarrollo de las personas que trabajan. Rentería (2008) discute cómo serían los tipos de sujetos posibles en las realidades actuales de las organizaciones de trabajo y las formas de vinculación de las personas con estas organizaciones. En este artículo, el autor parte de una perspectiva psicosocial que considera el trabajo como uno de los fundantes ontológicos principales en el ámbito social y personal a lo largo de la historia como seres humanos. Rentería (2008) utiliza una metodología cualitativa en la que incorpora textos de distintos autores que incluyen ideas sobre modelos de gestión, virtualización, individualización, subjetividades, trabajo, organización y modernidad, entre otros. Concluye que la corporeidad y la virtualidad son dos instancias fundamentales para la construcción de la subjetividad en las nuevas realidades del mundo del trabajo donde se encuentran los seres humanos con sus condiciones de vida y sus sistemas de significación y legitimación, de lo que han construido histórica y socialmente.

Según Rentería (2009), el trabajo es una actividad social y como tal funciona como referencia para dar respuesta a las preguntas “¿quién soy” “y cuál es mi lugar en este mundo”? Es decir, el trabajo brinda identidad y es fundamental en las relaciones que la persona empleada construye consigo misma y con sus entornos. Siguiendo la misma línea de Rentería (2008; 2009), Peralta (2009)

expone que el trabajo es entendido como un fenómeno cultural y es factor clave en la experiencia humana como medio para satisfacer necesidades materiales y como patrón regulador del intercambio de bienes y servicios. El trabajo se comprende como construcción sociocultural y se refiere al sentido y al valor que las personas le atribuyen a su experiencia. La autora expone que el trabajo es un factor de socialización y el principal vínculo de la persona con la realidad. Un ejemplo de cómo se refleja esta idea en la vida de las personas, es el hecho de que “[...] estar desempleado supone, en la mayoría de los casos, disminución de los ingresos y como consecuencia se presenta un deterioro en la calidad de vida, lo que al tiempo condiciona la salud física y psicológica de la personas” (Peralta, 2009, p. 63).

Otras publicaciones enmarcadas en líneas similares a las de Rentería son las de Carvajal y García (2006; 2009). En ambos trabajos, las autoras reflexionan acerca del papel de los psicólogos en las organizaciones y las implicaciones de las prácticas psicológicas en la construcción de las subjetividades laborales. En el primero, se hace una descripción del tipo de trabajador que demandan las sociedades contemporáneas: autónomo, individual, gerente de su propio puesto de trabajo, independiente en la ejecución de sus labores, sin una supervisión constante, alcanza las metas si se esfuerza lo suficiente, y básicamente libre. En cuanto a las implicaciones, se analiza la tarea del psicólogo organizacional, sus funciones, las prácticas que ejecuta y los problemas que busca solucionar mediante las aplicaciones de la psicología organizacional sustentadas en “discursos científicos” y cómo estas contribuyen a la construcción de la subjetividad del trabajador.

Por otro lado, García y Carvajal (2006) analizan el papel que desempeñan las prácticas de la psicología organizacional en la construcción de identidad de tres trabajadoras de una empresa del sector de servicios, cuya misión es la comercialización de productos importados de belleza. En ambos artículos, las autoras invitan a los psicólogos organizacionales a comprender el mundo laboral a partir de las lógicas locales y mediante la revisión de estudios hechos en organizaciones colombianas para aproximarse de manera interdisciplinaria a las particularidades del trabajo y de los trabajadores.

Rentería (2009) presenta una serie de interrogantes que se enlazan con los planteamientos de García y Carvajal (2006). Este investigador hace un llamado a reflexionar acerca de una psicología organizacional y del trabajo que apoye tanto la gestión de efectividad organizacional como el desarrollo de las personas que trabajan, sin olvidar las contradicciones inherentes a las relaciones capital-

trabajo. De forma complementaria, este tipo de propuestas se relacionan con lo expuesto por el autor en lo tocante a las “autonomías controladas” y a la necesidad de revisión del origen de las “verdades” utilizadas en el campo de las organizaciones del trabajo, so pretexto de estar apoyadas en una psicología organizacional “científica” (Rentería, en conversación personal llevada a cabo el 23 de marzo de 2013).

Otro estudio acorde con esta línea de pensamiento es el de Huertas y Burbano (2009). La propuesta es un análisis crítico sobre las maneras propias y de las organizaciones de concebir al trabajador, el trabajo y la organización. Según las autoras, estas miradas críticas a la psicología organizacional recuperan los aportes de la censura surgida dentro de la misma psicología y otras disciplinas. La psicología organizacional con enfoque crítico es una alternativa a las lecturas tradicionales que la disciplina ha hecho del espacio organizacional. El enfoque crítico asume que el saber que se tiene de la realidad es solo una interpretación del mundo social articulada a relaciones de poder que configuran lo que se conoce como el espacio organizacional. El acercamiento desde este enfoque de la psicología, implica una revisión de las formas del lenguaje y del discurso presentes en las organizaciones, con el fin de comprender los marcos culturales de la organización desde la cual se construye el sujeto. Lo anterior se relaciona con la línea de trabajo de Rentería sobre repertorios y posicionamientos como recursos de comprensión, gestión de realidades y relaciones en el trabajo y las organizaciones.

El trabajo como actividad social que contribuye en cierta manera a la construcción de identidades es uno de los puntos en los que coinciden los estudios de Rentería (2008; 2009) y de los autores citados. Otro punto en común son las interrogantes, las críticas y el llamado a una reflexión permanente sobre los planteamientos clásicos de la psicología organizacional en proyección hacia una psicología del trabajo y las organizaciones. Por último, en estos estudios se refleja la propuesta de que se abarque este campo de estudio a partir de una mirada crítica, amplia, situada y localizada en espacios y tiempos particulares.

Síntesis de la experiencia de investigación

Las experiencias en la Universidad de Valle con profesores y estudiantes reafirman la convicción de que en el programa de psicología de la UPR-RP se podrían fortalecer las destrezas de investigación de los estudiantes subgraduados y enriquecer la psicología del trabajo y las organizaciones en la Universidad de Puerto Rico. Aunque el programa de pregrado de psicología en la Universidad del Valle —equivalente al bachillerato de psicología en la Universidad de Puerto

Rico— está diseñado para cinco años, se destacan dos aspectos importantes que vendrían a fortalecer las destrezas de investigación en estudiantes subgraduados: 1. los cursos de preparación en toda la carrera, tanto medulares como electivos; y 2. el requisito de proyectos de investigación de estudiantes. El llamado a una reflexión sobre los postulados clásicos de la psicología organizacional, en la búsqueda y consolidación de una psicología del trabajo y las organizaciones, es una propuesta que abarca la investigación y producción de conocimiento desde un enfoque distinto y una mirada más crítica.

Sobre todo, se deben reconocer y asumir las tendencias con tensiones, paradojas e implicaciones para las personas y las organizaciones de trabajo y observar la coexistencia y multiplicidad de realidades y condiciones actuales en las dos primeras décadas del siglo XXI, después de más de cien años de la incorporación de la psicología en las organizaciones de trabajo (Rentería, E. Comunicación personal del 23 marzo de 2013).

Experiencias de investigación en psicología del trabajo y las organizaciones en la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá

El programa de pregrado en psicología

A continuación, abordaremos el primer objetivo en esta sección. El primer programa de psicología en Colombia surgió en 1947 hace sesenta años en la Universidad Nacional de Colombia, de Bogotá. Es el más antiguo del país y surgió en el Departamento de Fisiología de la Facultad de Medicina (Guerrero, J. Comunicación personal del 21 de junio de 2012).

En la Universidad Nacional, el programa de pregrado en psicología gradúa 150 estudiantes anuales. En el 2011, totalizaron cuarenta y ocho en el área académica, treinta y nueve en el área clínica y veinte en el área organizacional.

Los estudiantes de pregrado tienen un tiempo de preparación de cinco años que integra diez semestres. Durante el último año de la carrera en los semestres nueve y diez, los estudiantes desarrollan un proyecto de investigación conocido como el trabajo de grado, en cumplimiento de un requisito académico y social. El proyecto es una asignatura obligatoria que forma parte del componente disciplinar del programa y los resultados de estas investigaciones son aprovechados por las organizaciones para las que trabajan los estudiantes. “Los resultados de los proyectos de grado, en mi línea de investigación, son entregados invariablemente a las organizaciones, empresas y sindicatos, para tareas de autogestión”

(Guerrero, J. Comunicación personal, 28 de octubre de 2013). Esta afirmación ilustra una de las formas como los proyectos de grado sirven al país.

Los estudiantes también llevan a cabo un proyecto de campo en forma de práctica —actividad que forma parte obligatoria del currículo— y los profesores se convierten en tutores para los estudiantes participantes en distintos proyectos.

Línea de investigación: enfoque psicosocial de la relación salud-trabajo

A continuación se puntualizará el siguiente objetivo: describir algunas líneas de investigación en psicología del trabajo y las organizaciones en la Universidad Nacional y nos enfocaremos en la línea de investigación de psicología del trabajo y de las organizaciones, conocida como enfoque psicosocial de la relación salud-trabajo. Creada en 1985, integra un acercamiento psicosocial al trabajo mediante un enfoque multidisciplinario que incluye disciplinas como enfermería y psicología. Para la misma década, se desarrolló el campo de la psicología de la salud ocupacional en Puerto Rico con enfoques disciplinares diversos (Moreno-Velázquez, 2009).

La línea descrita se integró al Grupo de investigación Salud y Trabajo, reconocido por Colciencias en el 2002. El área ha ejercido consultoría sobre las condiciones históricas del trabajo y los trabajadores en empresas como Ecopetrol y *General Electric* y en entidades del sector financiero Asimismo, sobre las condiciones ambientales, la carga física y mental del trabajo, la organización del trabajo y los recursos humanos.

Esta línea la integran estudiantes de pregrado y posgrado para desarrollar proyectos de salud ocupacional. Un ejemplo de trabajo de investigación es el titulado *Carga mental y condiciones de trabajo de los empleados pertenecientes a la planta de producción y el call center de una empresa del sector alimentario. Un enfoque psicosocial* (Chávez y García, 2003), cuyo objetivo principal era definir el perfil de condiciones de trabajo y salud de los trabajadores adscritos a las distintas áreas de la planta de producción y del *call center* de la Avesco.

Estudiar la relación trabajo-salud supone investigar la relación entre lo que se produce, lo que se consume y las imágenes en las que se está inserto; todo ello sin dejar de lado la importancia de la salud de los trabajadores, toda vez que esta “[...] representa una impronta social en cada país, según la clase social a la que está vinculado el individuo” (J. Guerrero, J. Comunicación personal del 28 de octubre de 2013).

Un curso que se ofrece a nivel de maestría dirigido por el profesor Guerrero es Psicología y Trabajo, en el que se estudia la salud de los trabajadores en relación con factores económicos y socioculturales en Bogotá, Colombia. Tanto este como otros cursos e investigaciones dirigidas por Guerrero, se caracterizan por integrar disciplinas como la medicina, la psicología, la economía y otras áreas de estudio en el campo de lo social (Guerrero, 2010).

En sus cursos y en sus investigaciones, el profesor otorga un valor muy significativo a la palabra del trabajador. A través de ella, el trabajador exterioriza la manera como produce los bienes y servicios así como el conocimiento mediante el cual genera valor. De esta manera, integra un proceso de producción y valoración social que incide en la productividad laboral. En los estudios sobre la relación salud-trabajo, es importante, entonces, brindarle la palabra al trabajador para escuchar cómo subjetiva su experiencia laboral.

Publicaciones en torno al estudio de la relación salud-trabajo

A continuación discutimos el tercer objetivo de esta sección, cual es destacar las publicaciones del profesor Guerrero. Entre ellas se distingue *Los roles no laborales y el estrés en el trabajo* (2003), un análisis de las relaciones y procesos en la vida cotidiana de hombres y mujeres que afectan su desempeño ocupacional y su bienestar. Algunos de los aspectos considerados en este artículo son los conocimientos y habilidades de los individuos, las condiciones relacionadas con el sexo, las oportunidades de empleo, la diversidad de funciones, el uso del tiempo libre, la vulnerabilidad al estrés y la disponibilidad de apoyo social, todo lo cual es analizado con base en la relación trabajo-familia.

Otro estudio que considera la relación trabajo-familia, el estrés, las condiciones de trabajo y el uso de tiempo libre, es *Condiciones de trabajo, estrés y salud auto-reportadas de los trabajadores docentes y no docentes de una institución privada de educación superior* (Guerrero y Arévalo, 2010). En él se demuestra que “[...] los grupos ocupacionales que reportan más problemas con las condiciones de trabajo, estrés, salud y conflictos trabajo-familia y trabajo-uso del tiempo libre son los docentes y los administrativos de facultades” (p. 77).

Igualmente, Guerrero (2007) estudia la relación contradictoria entre bienestar y rendimiento y autor plantea que exigir a los trabajadores hasta su agotamiento puede disminuir de forma considerable su condición de productor y consumidor.

Otros autores trabajan líneas de investigación relacionadas con las de Guerrero, entre los que se encuentra Villalobos (2004), de la Pontificia Universidad

Javeriana de Bogotá. En su investigación sobre la vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales explica que la prevención y atención del estrés ocupacional suponen la comprensión y abordaje a partir de un modelo sistémico que dé cuenta del conjunto de factores causales y su repercusión en los niveles subjetivos y colectivos. Propone la vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales como una alternativa que permite la recopilación de información de la tarea del grupo social, las características de las organizaciones y las condiciones de salud de los individuos, con el fin de hacer intervenciones que ofrezcan apoyo a los procesos de atención e investigación en las cohortes ocupacionales. De forma similar a Guerrero, entre los ámbitos de investigación de Villalobos se encuentran el estrés, el estilo, la calidad de vida y las diferencias de género.

Por otro lado, Arévalo (2009) establece asociaciones significativas entre los niveles de síntomas de salud física, el estrés ocupacional y la satisfacción laboral de trabajadores de la rama ejecutiva, sometidos a una evaluación que ponía en riesgo su permanencia en el trabajo. Concluye que aunque los niveles de satisfacción laboral no se afectan por la situación, hay aumentos en los niveles de estrés ocupacional y en la frecuencia en las alteraciones de salud física.

Por último, García-Ubaque, Alonso Garzón y Melo Bastidas (2010), analizaron los trabajos producidos durante veinte años en el posgrado interdisciplinario en Salud Ocupacional en la Facultad de Enfermería. En este estudio se encontró que el 57,55 % de las investigaciones abordaron aspectos que incluían las condiciones psicosociales, la gestión ocupacional y la promoción de la salud en lugares de trabajo, asuntos relevantes de la línea investigativa del enfoque psicosocial en la relación salud-trabajo en la Universidad Nacional.

Estas investigaciones tienen en común el enfoque psicosocial en la relación salud-trabajo y en lo tocante a los trabajos del grupo de investigación de la Universidad Nacional, estos coinciden en perspectivas y enfoques. Cabe destacar también que estas publicaciones integran una perspectiva interdisciplinaria que trasciende la tradicional psicología industrial/organizacional y son de gran relevancia para el mundo del trabajo contemporáneo al incluir problemas como el estrés ocupacional y la relación contradictoria entre bienestar y productividad.

Implicaciones para la formación de estudiantes en Puerto Rico

Abordaremos el último objetivo de esta sección, a saber, elaborar recomendaciones para fortalecer las destrezas de investigación de los estudiantes subgraduados y enriquecer la psicología del trabajo y las organizaciones en Puerto Rico. En el departamento de psicología de la Universidad de Puerto Rico se pueden hallar

algunas investigaciones acerca de la relación entre los trabajadores y su salud y bienestar desde un enfoque psicosocial (Moreno, 2009). La producción de investigaciones y publicaciones en Puerto Rico se enriquecería al ampliar los enfoques teóricos desde los cuales se estudian los trabajadores. Estos deben incluir el papel que desempeñan los medios de comunicación en los procesos de socialización, la producción y el consumo. Nos parece de particular importancia abordar la relación contradictoria entre bienestar y productividad, como lo señala Guerrero (2007).

En cuanto a las destrezas de investigación que se desarrollan en el programa subgraduado de psicología de la Universidad de Puerto Rico (UPR), puede distinguirse una marcada diferencia respecto de las actividades de las prácticas y el trabajo de grado que desarrollan los estudiantes de pregrado de la Universidad Nacional de Colombia, las cuales se vinculan a grupos y líneas de investigación de profesores. Lo anterior puede deberse a varias razones. En primer lugar, el programa de pregrado en psicología de la Universidad Nacional tiene como requisito el trabajo de grado —una producción investigativa de cada estudiante— y dos experiencias de prácticas o trabajos de campo. En la Universidad de Puerto Rico es requisito para graduarse del bachillerato completar un trabajo de grado. Lo más parecido es la elaboración de una tesina y son principalmente los estudiantes del programa de estudios de honor quienes acceden a esta oportunidad. En segundo lugar, tampoco es un requisito curricular la experiencia del proyecto de práctica de un año.

Síntesis de la experiencia de investigación

De lo expuesto se destacan cuatro puntos. Primero: en el programa de pregrado en psicología de la Universidad Nacional de Colombia los estudiantes deben elaborar un trabajo de grado y dos prácticas (o proyecto de campo). El primero les permite consolidar y aplicar el conocimiento teórico aprendido en los primeros años de estudio y en los cursos de psicología. Lo segundo los faculta para adquirir una excelente experiencia práctica en diversas organizaciones.

Segundo: esta universidad cuenta con líneas de investigación innovadoras en el área de trabajo y salud accesibles a los estudiantes de pregrado.

Tercero: las publicaciones expuestas integran una perspectiva interdisciplinaria que trasciende la tradicional psicología industrial-organizacional en Puerto Rico, aspecto que Moreno-Velázquez (2009) señala como fundamental. En el departamento de psicología de la Universidad de Puerto Rico, se encuentran algunas investigaciones acerca de los trabajadores y su relación con la salud y

el bienestar desde un enfoque psicosocial (Muñoz-Vázquez, 1988; 1996). La producción investigativa de esta línea de estudio se enriquecería en Puerto Rico al ampliar los enfoques teóricos (sobre todo los psicosociales) desde los cuales se estudia a los trabajadores, como las investigaciones y publicaciones que han desarrollado Guerrero (2003) y Guerrero y Puerto Barrios (2007). Nos parece de particular importancia abordar la relación contradictoria entre bienestar y productividad.

Cuarto: existen diferencias entre los programas subgraduados de psicología de la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Aunque los estudiantes subgraduados de psicología en ambos países pueden tener una formación excelente, la preparación investigativa y práctica del programa de Puerto Rico debería fortalecerse para beneficio de los estudiantes y futuros profesionales.

Conclusión

Las destrezas de investigación que desarrollan los estudiantes subgraduados en psicología de la UPR-RP pueden fortalecerse mediante actividades que incluyan las prácticas y el trabajo de grado, que a su vez se integren a grupos y líneas de investigación.

Es importante aclarar que el sistema de organización y el contenido curricular del pregrado en psicología en las universidades de Colombia son diferentes y más extensos (cinco años) que el sistema del bachillerato en la Universidad de Puerto Rico (cuatro años). Una diferencia sustancial entre los programas de cada país radica en que en Colombia los estudiantes se gradúan del pregrado y pueden ejercer como psicólogos, contrariamente a lo que sucede en Puerto Rico donde deben, como mínimo, poseer una maestría para ejercer en áreas como psicología industrial/organizacional y psicología social. En el caso de la psicología clínica, deben obtener un doctorado para ejercer como psicólogos. La preparación en el programa de bachillerato de psicología de la Universidad de Puerto Rico es de alta calidad; sin embargo, las experiencias de investigación y las prácticas deberían fortalecerse para beneficio de los estudiantes y los futuros profesionales.

Si bien en la Universidad de Puerto Rico no es requisito para graduarse de bachillerato completar un trabajo de grado, hay quienes elaboran una tesina mediante el programa de estudios de honor, lo que excluye a un número impor-

tante de subgraduados, quienes al no tener promedios académicos elevados, no pueden acceder a esta oportunidad.

Recomendaciones generales para fortalecer las destrezas de investigación y enriquecer la psicología del trabajo y las organizaciones

El fortalecimiento de las destrezas de investigación y el enriquecimiento de la psicología del trabajo y las organizaciones en Puerto Rico podrían ser una realidad si se integran estudios y metodologías de autores colombianos y de otras regiones de América Latina en cursos de subgraduados y graduados. En las áreas subgraduada y graduada de PTO, así como en las de psicología social, psicología clínica y psicología académico-investigativa, deben desarrollarse grupos de investigación que integren profesores y estudiantes para que colaboren en investigaciones y proyectos que incidan en renovaciones periódicas de cursos, seminarios y otras actividades académicas. Las experiencias de estos grupos pueden aportar innovaciones importantes al programa de bachillerato y graduado del tipo de las que se presentan a continuación.

A corto plazo (uno a dos años)

1. Los estudiantes del bachillerato en psicología de la Universidad de Puerto Rico desarrollarían una propuesta de investigación en una práctica o seminario que tomen antes del curso de Metodología de Investigación Psicológica I y II. Hay cursos de prácticas de investigación en los cuales desarrollar estas propuestas.
2. Los estudiantes de bachillerato en psicología de la UPR-RP llevarían a cabo un proyecto de investigación individual o colectivo (dos a tres estudiantes) en el curso Metodología de Investigación Psicológica I y II. Dicho proyecto debe tener un mentor o director de investigación, preferiblemente el profesor del curso u otro profesor del programa.
3. Los estudiantes y profesores ejecutarían proyectos que sirvan de práctica y enriquecimiento para ambos. Estos proyectos pueden ofrecerse en cursos de práctica en servicio.
4. Plantear cambios menores al programa de bachillerato producto de los procesos de evaluación del aprendizaje, en particular de los cursos medulares como el de Metodología de la Investigación I y II.

5. Promover experiencias de intercambio con universidades colombianas para que estudiantes de psicología de la UPR participen en investigaciones y prácticas por proyectos internacionales. Estas experiencias pueden convalidarse por cursos de investigación o prácticas en servicio mencionadas.

A mediano plazo (tres a cuatro años)

1. Crear un manual para estudiantes y profesores subgraduados que contenga los lineamientos de una propuesta y un proyecto de investigación, similares a los lineamientos de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (2009) y de una práctica profesional.
2. Crear un proyecto de mentoría para que los estudiantes del bachillerato publiquen al menos un artículo de sus propuestas, proyectos de investigación o prácticas profesionales, con su mentor o profesor y un grupo de estudiantes.

Recomendaciones y acciones para enriquecer la psicología del trabajo y las organizaciones en Puerto Rico

1. Fomentar la práctica profesional y de proyectos de investigación de estudiantes subgraduados y graduados en contextos laborales diversos y entre países como Colombia y Puerto Rico. Los contextos pueden incluir organizaciones gubernamentales, sin fines de lucro y otras, caracterizadas por la flexibilidad y precariedad laborales.
2. Estudiar las subjetividades laborales y el bienestar y la salud de los trabajadores desde perspectivas psicosociales diversas y en contextos inciertos e inestables de trabajo, los cuales son cada vez más comunes en la contemporaneidad del trabajo.
3. Contextualizar al ámbito de Puerto Rico los enfoques teóricos y metodológicos que se utilizan para abordar los problemas de estudio de la psicología del trabajo y las organizaciones. Considerar los enfoques utilizados por los profesores de Colombia en las publicaciones reseñadas y de otros autores en América Latina.

Reflexión final

A muchos estudiantes universitarios que desean continuar estudios graduados—como los coautores de este artículo— se les exige experiencias de investigación para continuar estudios de posgrado. Si bien hay una gran demanda para trabajar

en proyectos de investigación psicológica y adquirir experiencia profesional, esta no se puede satisfacer para una cantidad significativa de estudiantes que cursan el programa de bachillerato de psicología en la UPR-RP. Por el contrario, a los estudiantes de pregrado en psicología de universidades colombianas se les y proveen experiencias de investigación y prácticas profesionales.

En Puerto Rico es fundamental aprovechar el deseo y la disposición del estudiantado de servir al país y a la sociedad mediante proyectos de investigación y prácticas. La UPR-RP y otros recintos y campus deben aprender de universidades colombianas de brindar al estudiante la experiencia investigativa y profesional, oportunidad que redundará en la formación integral de quienes pueden servir y aportar ideas valiosas en estos tiempos cruciales de crisis locales y globales.

Malestar y sufrimiento en el trabajo: una comprensión institucional

Thomas Périlleux

Universidad Católica de Lovaina

La reflexión que voy a presentar a continuación sobre el malestar y el sufrimiento social —y en particular el sufrimiento en el trabajo— parte de tres fuentes de inspiración. Si bien el término “sufrimiento” puede parecer excesivo, es importante mencionar las bases de mis investigaciones para justificar el uso de esta palabra y dar una idea más concreta de las orientaciones que sigo.

La primera fuente la constituyó una investigación que llevé a cabo para obtener el doctorado en sociología, la cual consistió en una indagación en una empresa industrial belga sobre las transformaciones de la organización del trabajo (Périlleux, 2001). Durante quince años, la dirección introdujo nuevos métodos de producción y gestión con el propósito de flexibilizar la organización del trabajo, pero lo que despertó mi interés fueron las experiencias subjetivas vividas por los obreros frente a la nueva organización. Recogí una serie de quejas formuladas por los obreros en términos de estrés o vivencias de depresión generadas por el sometimiento a la permanente inquietud de estar sometidos a pruebas sin fin. Expresaban un sentimiento de pérdida del sentido del trabajo y de sus apoyos existenciales en la vida laboral. Las pruebas del trabajo se hicieron vitales en el sentido de saber si se es apto o no; si puede tener una existencia en la empresa. Apoyado en la sociología de L. Boltanski y su concepto central de *prueba*

(Boltanski, 1990), se abordó el estudio del problema. La prueba comprende un examen y una clasificación en relación con criterios de justicia y al mismo tiempo una experiencia afectiva significativa. Los cambios organizacionales han transformado la naturaleza de las pruebas en el trabajo haciéndolas más frecuentes y menos previsibles para los sujetos.

Una cuestión que se investigó fue la transición entre estas experiencias íntimas de sufrimiento y la formulación de críticas sociales generales. ¿Será que las quejas particulares pueden dar lugar a una generalización de denuncias en término de injusticia? ¿Cómo los movimientos colectivos —en primer lugar los sindicatos— pueden situarse frente a expresiones singulares de malestar en el trabajo? Sin embargo, en este momento no se contaba con un modelo de análisis —una teoría del sujeto (sujetividad)— para abordar las ambivalencias inherentes a las tareas de los trabajadores. Se tornaba incomprensible, por ejemplo, que un sujeto repitiera en el trabajo maneras dolorosas de hacer y vivir, lo cual condujo a buscar puntos de convergencia entre la sociología y el psicoanálisis.

La segunda fuente de inspiración provino de un coloquio celebrado en Lovaina y la publicación de un libro colectivo sobre los sufrimientos sociales (Périlleux, Cultiaux, 2009). En el encuentro, sociólogos, psicólogos, filósofos y antropólogos debatieron acerca de la importancia del sufrimiento como objeto de estudio de las ciencias sociales y de interés para el diseño de políticas públicas.

El punto de partida de la reflexión colectiva fue una interrogación relativa a la difusión del término mismo de sufrimiento. Como lo escribe el filósofo francés E. Renault, la cuestión del sufrimiento tiene una actualidad política paradójal. De un lado, el asunto se ha difundido en las ciencias sociales; por ejemplo, en las obras de Bourdieu (1993), Kleinman y Das (1997) y Boltanski (1993). En el dominio jurídico, se da en Europa una nueva atención a las dimensiones psicosociales del bienestar en el trabajo. La referencia al sufrimiento aparece también entre actores políticos o profesionales del trabajo psicosocial, en oposición a las antiguas palabras de explotación o alienación.

Por otro lado, algunas críticas afirman que el término sufrimiento sería demasiado fuerte y provocaría una tendencia general hacia la victimización social. Según ellas, la referencia al sufrimiento no puede constituir la base de un verdadero movimiento social; al contrario, conduciría a una medicalización o a una psicologización de la vida social. Sería un “anestésico” que impediría reconocer la dimensión conflictiva de toda vida en sociedad (Fassin, 2004, Fassin y Memmi, 2004).

Nuestro objetivo fue rearticular las relaciones entre sufrimiento, justicia y política, pues estamos convencidos de que la referencia al sufrimiento no conduce a la victimización y tampoco a la pasividad. Por el contrario, el silencio y la incapacidad de expresar el sufrimiento condenan a la impotencia.

Intentemos abordar dos problemas (interrelacionados) que tienen dimensiones a la vez sociopolíticas y epistemológicas.

¿Qué significaciones entraña esta manera de denominar lo negativo de la existencia en términos de sufrimiento más que de explotación o de alienación?

¿Cuáles son las condiciones, los obstáculos, los límites a la politización de experiencias íntimas de sufrimiento en el dominio del trabajo o de las políticas sociales?

Desde el punto de vista epistemológico, el problema del sufrimiento impone una articulación entre modelos sociológicos y psicoanalíticos del sufrimiento. Desde un punto de vista político, se trata de hacer un trabajo de generalización (*mise en commun*) de las experiencias singulares de manera que puedan ser traducidas en el espacio público político.

La tercera fuente de la reflexión tiene que ver con un proyecto de “clínica del trabajo”. En Francia, sobre todo, con las investigaciones de Dejours (1993, 2006, 2009), Pezé (2008), Lhuillier (2006) y Clot (2010), se desarrolla una corriente teórica de análisis e intervención en torno al sufrimiento en el trabajo. De la mano con un equipo de Lieja que trabaja en una clínica del estrés en un hospital psiquiátrico y reorientó una parte de sus actividades hacia cuestiones específicamente vinculadas al sufrimiento en el trabajo, se organizaron grupos de análisis con trabajadores que vivían un malestar laboral importante, experiencia que constituye la esencia de este escrito. Lo que interesa son los orígenes del malestar en las organizaciones del trabajo; las condiciones institucionales de una intervención clínica en el mundo de trabajo; las relaciones entre la clínica del trabajo y la crítica social entendida como una operación de denuncia de las injusticias en procura de construir y mejorar un mundo común (Boltanski, 2008; Périlleux, 2015).

Definiciones

Antes de continuar, se retomarán algunas definiciones fundamentales para la clínica del trabajo.

Primer punto. Cabe afirmar que el trabajo “lleva a lo mejor como a lo peor”. Según los términos de C. Dejours: es un operador de creación o de destrucción. Puede permitir la construcción de valores en común, el desarrollo de la creatividad personal y colectiva, el tratamiento de los conflictos, etc., pero puede también destruir a las personas, su subjetividad y su colectividad; puede impedir la construcción de vínculos sociales y la elaboración de un mundo común. Todo depende de la manera como se organice el trabajo; lo que está en juego es la capacidad individual y colectiva de enfrentar las pruebas de la actividad concreta.

El trabajo es entendido aquí como una confrontación del sujeto humano con lo real (*le réel*), que escapa del dominio del trabajador. Trabajar significa estar confrontado a dificultades; o sea, hacer la prueba de sus capacidades, pero también experimentar sus propios límites. Trabajar es ante todo, encontrar fracasos antes de buscar soluciones y en el sentido afectivo esta experiencia no tiene nada de fácil. Desde este punto de vista, se puede señalar que hay un sufrimiento inevitable en el trabajo, que implica el movimiento de la vida misma. A partir de esta constatación, el análisis clínico (psicodinámico) del trabajo trata de luchar contra las condiciones que impiden el desarrollo del poder de actuar de los trabajadores. Pone en juego la palabra, las disputas y las deliberaciones sobre las reglas del trabajo.

Segundo punto. El trabajo no ha desaparecido de las sociedades de alta modernidad. Permanece como un “operador” central en la vida psíquica y en la vida social. Contra los profetas del fin del trabajo, la clínica afirma que este continúa siendo una experiencia esencial para que los individuos demuestren sus propias capacidades y ocupen un lugar en los vínculos sociales. El trabajo implica la subjetividad y también la sociabilidad (*socialité*). Entraña, entre otras cosas, las reglas de la práctica y el aprendizaje de trucos para encontrar soluciones frente a los desafíos de la actividad.

Tercer punto. El trabajo puede ser asociado a patologías que son también sociales y es una de las cuestiones más complejas. En lo tocante a las patologías colectivas, ¿cómo evitar una visión higienista de la sociedad? ¿La sociedad (o una empresa) puede ser llamada sana o enferma?

Salvo en ciertos casos específicos, no se puede afirmar que el trabajo provoca patologías. No es la causa de patologías; pero a menudo es viable afirmar que el trabajo está implicado *entre* las causas. Según Dejours (2006, 2009), cuando los suicidios ocurren en el propio lugar de trabajo, de hecho el trabajo está involucrado.

Considero dos condiciones para discutir sobre patologías sociales. Primera condición: no establecer una frontera rígida entre lo normal y lo patológico. Las patologías no están separadas por naturaleza de lo que sería “normal”, sino que muestran procesos ocultos por la vida “normal”. Segunda condición: no se debe considerar que las patologías conciernen a una persona sola, toda vez que pueden revelar modos de funcionamiento colectivo. Conciernen a la relación entre la persona y su medio de trabajo y en este sentido se discutirá más adelante acerca de patologías del compromiso en el trabajo.

Demasiado a menudo, cuando una persona no “funciona” en su puesto de trabajo la primera reacción de la gerencia es decir que debe ser apartada porque no supo adaptarse. La segunda es contemplar programas individualizados de seguimiento tipo *coaching*, pero se pierde en este hecho la dimensión colectiva de la organización del trabajo. Ahora bien, personas en dificultades son señal de que algo en la empresa merece una reflexión. Las patologías sociales son “[...] procesos que destruyen el tipo de relación frente a sí mismo y a los otros, sin la cual la vida pierde valor y calidad” (Renault, 2008, p. 179).

A partir de esta constatación, el análisis clínico (psicodinámico) del trabajo pugna contra las condiciones que impiden el desarrollo del poder de actuación de los trabajadores. El sufrimiento puede ser entendido como una amputación de esa facultad, un sentimiento de “vida contrariada”. Ricoeur (1994) habla del sufrimiento como una alteración de la relación a sí y a otros, que se combina con la disminución del poder de actuar. A menudo, la impotencia de actuar es la impotencia de poder “tener voz” en la organización; es también, básicamente, una impotencia de no saber cómo cuestionar la empresa y sus metas.

El análisis clínico busca una restauración de la voz perdida en los lugares de trabajo. Pone en juego la palabra, las disputas y las deliberaciones sobre las reglas del trabajo y analiza la implicación subjetiva en la actividad profesional.

Un relato (narración)

Para entrar un poco en los detalles, se presentarán algunos elementos de un relato elaborado en la clínica de Lieja, en el grupo de análisis de situaciones de trabajo difíciles. Los participantes relatan una experiencia significativa de las dificultades encontradas. El grupo da un título al relato y propone interpretaciones en una mesa redonda y cada sesión se consagra al análisis de un relato. El relato se denomina “Misión imposible”.

El sujeto (que en adelante se conocerá como el señor P), estaba encargado de problemas de seguridad, compras y mantenimiento de vehículos en una pequeña empresa familiar. Cuenta que fue sometido a una serie de órdenes contradictorias y no pudo “salir del problema”. En la narración menciona diversos incidentes producidos durante meses y que paralizaron su poder de actuación.

El primer incidente surgió a propósito de un asunto de seguridad. El señor P envió un equipo con su vehículo para cambiar los neumáticos; sin embargo, la dirección lo acusó duramente porque según ella debía haber enviado un personal menos caro que el que efectivamente despachó para hacer el cambio. Pero el riesgo era inminente, los neumáticos estaban totalmente usados y el señor P tomó una iniciativa que no fue aceptada.

El segundo incidente concierne una cuestión de inventarios. La dirección había decidido comprar un gran reserva por razones fiscales. Meses más tarde, en función del estado del depósito el narrador señala haber sido maltratado de nuevo porque el bodegaje era muy grande y no convenía a la dirección.

El tercer incidente surgió luego de un reclamo por el pago de horas suplementarias. Había trabajado mucho más que lo definido en su contrato y exigió el pago correspondiente lo que suscitó la reacción directa del director. Este le respondió que era un ejecutivo más sin derecho a un pago mayor y no quería personas que se quejasen. Si esto continuaba la firma se vería en la necesidad de separarlo de su cargo.

El narrador menciona un último incidente en el que fue tratado “como un perro” por el director durante una reunión con un vendedor. “Me ha llamado a su oficina sin decir el asunto, pero pidiéndome venir una vez me despertara. Fue una humillación”.

La sobrecarga de trabajo es patente y el ambiente muy violento. El director amenaza la integridad física de los empleados y no hay representación sindical “Finalmente —dice el narrador— se llega en un punto en el que hágase lo que se haga siempre estará mal hecho”. Su enfermedad, vinculada al estrés, aconteció como forma de salir de este infierno. El salió del trabajo hace casi un año.

Aquí podemos afirmar que el trabajo condujo a lo peor. La dirección y su manera de organizar las tareas no permitieron manejar la confrontación con lo real. Destruyó todos los vínculos dentro del colectivo de trabajo y de esta manera la organización produjo patologías del tipo psico y sociopatológicas.

¿Cómo interpretar un relato de esta categoría? El grupo (los testigos) se encuentran frente a lo que se denomina un “punto de bifurcación”; una posición en la que se enfrenta una elección entre una operación clínica y una operación crítica. La operación clínica se enfoca en la subjetividad para provocar un cambio de la posición subjetiva; la operación crítica se centra en las condiciones de trabajo para provocar un cambio organizacional.

Las dos operaciones son posibles pero no al mismo tiempo ni tienen los mismos efectos. Pueden ser puestas en juego por cada uno de entre nosotros; no se tiene que ser “experto” para hacer una crítica o desarrollar una actitud clínica. Al decir de Legrand (1993), todas las relaciones humanas tienen una densidad clínica potencial más o menos fuerte; o bien, todas las situaciones comportan una potencialidad crítica que podemos despertar y fortalecer.

La operación clínica concierne el compromiso del sujeto en su actividad y puede llegar a cuestionar la dificultad del narrador de decir *no*. Se trataría de cuestionar su manera de ocupar un sitio de obediencia frente a una autoridad abusiva, lo que da lugar a un tipo de patología del compromiso. Se podría, incluso, interrogar la “función del síntoma”, pero esta perspectiva corre el riesgo de impedir una reflexión sobre el trabajo, su materialidad y su organización.

Entonces, una operación crítica también es necesaria. Se entiende el concepto de crítica en un sentido amplio; es decir, relacionado con la voluntad de cambiar las condiciones de vida para reducir la distancia entre la realidad y el ideal (Boltanski, 2008). La operación crítica debe cuestionar la organización del trabajo y denunciar las presiones contradictorias, las exigencias opuestas entre cantidad y calidad, la concentración de poderes, la falsa responsabilización; o sea, un conjunto de elementos vinculados a las exigencias del capitalismo y al peso excesivo del principio mercantil en la organización.

Pero esta manera de ver supone la suspensión —al menos provisoria— del cuestionamiento de la posición subjetiva que impide al narrador oponerse a la autoridad. Eso induce un salto abrupto entre la singularidad de la situación del narrador y la generalidad de las condiciones de trabajo criticadas. ¿Cómo articular las dos dimensiones en el análisis de la situación? No tomar posición significa, en ciertos casos, transformarse en cómplice de la violencia y de la opresión (Pezé, 2008). Según Dejours (2006), hay que desarrollar una clínica que contenga en sí una dimensión de crítica social, amén de luchar contra las organizaciones del trabajo que no reconocen lo real del trabajo e impiden la creatividad humana.

Pero al mismo tiempo, no se puede ignorar los puntos de disyunción entre la clínica y la crítica (Périlleux, 2015):

–La clínica se interesa en lo singular (del sujeto, de la situación); la crítica social debe pasar de lo particular a lo general sacrificando con ello la singularidad de cada caso particular. Es lo que hizo el movimiento obrero en el siglo XIX para establecer equivalencias entre situaciones de trabajo diferentes: en las minas, las industrias, las oficinas, y construir una comunidad de condición de vida.

–El crítico social sabe lo que quiere y lo que denuncia; busca un mundo más justo. El objetivo del clínico es más difícil de definir: no puede hacerse de manera universal, incluso si está a la búsqueda de una emancipación (Castoriadis, 1990).

–Para la clínica el sujeto puede ser víctima y perseguidor al mismo tiempo, responsable e irresponsable, normal y patológico. La clínica pone en juego formas conjuntivas de pensar y actuar (Genard, 2009). Para la crítica, hay adversarios contra los cuales se debe luchar; pone en juego formas de actuar más disyuntivas.

El desafío de la intervención es tomar en cuenta estos puntos de separación sin perder de vista la necesidad de las dos operaciones. Es combinar una modificación de la posición subjetiva del sujeto frente a su trabajo y una crítica a las relaciones de opresión en la organización.

Es necesario perseguir ciertos desafíos clínico-críticos. El principal sería restaurar la voz de sujetos críticos. Esa voz perdida, quebrantada, colonizada por la de otros, debe advenir la posibilidad a través de la cual las personas expresen su propia verdad. Hay una dinámica entre la voz y la palabra que se debe restaurar, lo cual dependerá, por supuesto, de las condiciones institucionales de la intervención en el lugar de trabajo. Debemos inventar nuevas formas de intervención y reflexionar sobre sus condiciones institucionales (Périlleux, 2013, 2015).

Los obstáculos y los límites de la politización

Esto nos lleva al problema de la politización de los sufrimientos. El sufrimiento no es nunca un “estado” definitivo; hay que interrogarse sobre las posibilidades de su superación. Puede ser entendido como una amputación del poder de actuar, un sentimiento de contrariedad de la vida. Sin embargo, hay sufrimientos inevitables. La primera operación de la crítica social es una operación de identificación y de distinción: tiene que dividir entre sufrimientos inevitables y sufrimientos inadmisibles, insoportables. Y además de esta división, hay que

desarrollar un trabajo de *cuestionamiento* de los sufrimientos de origen social y responsables humanos (individuos o sistemas).

La politización de los sufrimientos en las vidas ordinarias requiere esta división de fondo. El trabajo de la crítica social consiste en identificar los sufrimientos insoportables que tienen causas sociales y contra los cuales hay que luchar. Allí se encuentra en juego la politización de un sufrimiento: ¿cómo la expresión de una demanda singular es convertida en protesta en un espacio público? ¿En qué lugares de enunciación puede elaborarse y con qué orientación, cuidado, reparación, denuncia?

Tomemos una definición general de lo político. Nuestro punto de partida fueron las experiencias cotidianas de indignación frente a la injusticia. Para nosotros, lo político es la crítica del curso de la realidad; crítica que no puede satisfacerse con un estado de cosas sino que exige una transformación, un paso más allá del *statu quo* (Bauman, 2005). A partir de ello, lo político es también la institución de una escena donde puede expresarse un concierto de “voces discordantes” (Lefort, 1986; Le Blanc, 2007, 2010). Es un modo de tratar las discordias en la ciudad. Es en este sentido que queremos abordar la politización del sufrimiento; vale decir, como un proceso crítico que hace pasar ciertos fragmentos de vidas heridas a una escena pública.

Sin embargo, varios elementos pueden impedir la traducción de lo doloroso en injusto. Todas las denuncias de injusticias no hacen referencia a un sufrimiento subyacente. Hay también límites a la politización. De hecho, varios autores rechazan el uso del discurso del sufrimiento en el espacio político público, para lo cual utilizan tres tipos de argumentos. Primero, apuntan que la invocación del sufrimiento edulcora las contradicciones de la vida colectiva y cercena toda fuerza de emancipación. Es el tema de la “victimización”; es decir, la transformación de los oprimidos y explotados en víctimas pasivas, incapaces de comprometerse en luchas políticas. Surge una medicalización o una psicologización de la existencia cuando la única respuesta es el cuidado y la terapia. Es la posición de Fassin (2004) y más largamente de los sociólogos inspirados por las tesis de Foucault.

Segundo. En referencia a la obra de Arendt (1963), se afirma que la introducción de la dimensión del sufrimiento en la política impide un debate pluralista y pervierte el ideal de solidaridad. El argumento de la piedad transformaría a los desgraciados en fanáticos (*enragés*) y la búsqueda de libertad en búsqueda de felicidad.

Tercero. Muchos argumentos conciernen al papel del portavoz que busca politizar experiencias dolorosas, como lo demostró Boltanski (1993). Se puede criticar su incapacidad de contribuir a la reconstitución psíquica de las víctimas y su propensión a difundir la violencia en todo el cuerpo social por sus acusaciones, a pesar de ser esto contra lo cual pretende luchar.

Es cierto: se dan obstáculos y límites de la politización. Para nosotros se tiene en primer lugar relaciones de fuerza y dinámicas psicológicas (como el sentimiento de vergüenza) que impiden la visibilidad política de los sufrimientos. La mayor dificultad es la siguiente: la protesta pública debe generalizar situaciones particulares en el espacio público y proponer una descripción objetiva y general de experiencias íntimas. De hecho, se dan tensiones inevitables entre una dinámica de crítica que exige objetividad y una exigencia de inversión afectiva por la atención llevada en el singular.

Pero estos obstáculos no constituyen por sí mismos argumentos suficientes para rechazar el problema del sufrimiento social en el debate político. Varios autores reafirman la dimensión política de las situaciones de sufrimiento injusto y muestran que la atención política en el sufrimiento no es reciente sino vinculada al advenimiento de la modernidad. Esta permitió un cambio esencial en las representaciones antropológicas del ser humano. Al contrario de la patología, la referencia al sufrimiento no comparte los seres de modo dicotómico. Permite ver que las fragilidades humanas vinculadas a las exigencias de la modernidad no son un hecho natural y tampoco una fatalidad social (Genard, 2009).

Un filósofo como Renault muestra que el sufrimiento es, históricamente, una base del desarrollo del movimiento obrero a través de las luchas del siglo XIX. Se abre así un debate respecto del Estado y sus aparatos de “tratamiento” del que se hará la cuestión social (Renault, 2008, 2009). Como dice Bauman (2005), la modernidad llevó con ella la posibilidad de la disensión y la resistencia contra todo sufrimiento juzgado injustificado. Toda condición social provisionalmente tolerable puede transformarse en sufrimiento insoportable. Así, ciertas maneras de dar voz a los sufrimientos permiten que se inscriban como actos políticos de reconocimiento (Renault, 2009), de reparación (Dodier, 2003, 2009) o de constitución de una causa común (Boltanski y Thévenot, 1991). Hay allí un potencial crítico que el clínico puede analizar y fortalecer si quiere asumir un papel de intervención social.

La gestión por resultado. Del capitalismo afectivo al acoso moral

Adriane Reis de Araujo

Grupo Nacional de Derechos Humanos, Brasil

El capitalismo, la publicidad y el nuevo trabajador

El capitalismo es un sistema económico basado en la expansión y el crecimiento permanentes. La industrialización ha acelerado la producción y generado un excedente de productos no sin una degradación de las condiciones de trabajo. Por estas razones, a finales del siglo XIX los empresarios estadounidenses se vieron impelidos a enfrentar dos problemas: el agotamiento de su mercado interno y la revuelta de los operarios que veían en el régimen industrial una forma de esclavitud moderna. Como solución a estos problemas toma fuerza la idea de que la clase trabajadora debería participar del nuevo sistema de producción como consumidora y como consecuencia, exhorta a los empresarios a pagar más a sus trabajadores con doble objetivo: calmar los ánimos contestatarios y vender el excedente producido, programa denominado *Consumptionism* (Grupo Marcuse, 2012).

La estrategia —con amplia publicidad de bienes industriales— ha funcionado y por ende, ha originado un individuo llamado “consumidor”, figura abstracta, individualista y despolitizada. La publicidad no tenía por finalidad informar sino alimentar un deseo respecto de productos y marcas por medio de informaciones

seleccionadas, parciales, oscuras y repetidas de forma continua en una única promesa. Con ello, la sugestión publicitaria se aproxima de la hipnosis porque utiliza mecanismos cuyo objetivo es entorpecer la conciencia para transmitir comandos (Grupo Marcuse, 2012). El individuo consumidor, de ese modo, es estimulado a la acción de comprar sin reflexión.

El capitalismo y la publicidad eligen el sentimiento como el eje central de la historia de la modernidad, disolviendo así las fronteras entre las esferas pública y privada. El “capitalismo afectivo” convierte en emocional el yo económico y hace con que los afectos se vinculen de manera más estrecha a la acción instrumental (Illouz, 2011); es decir, los discursos y prácticas afectivos y económicos moldean los unos a los otros. El consumo pasa a la condición de fin en sí mismo, un acto insaciable que traspasa la simple satisfacción de una necesidad. El acto de consumir adquiere estatus social y cultural y los objetos de consumo se presentan como señales de estos vínculos. El modelo vendido por la industria consolida el sistema capitalista y abre paso al hiperconsumismo que marca el norte a nuestro modo de vida basado en la producción y en la explotación creciente de los hombres y los recursos naturales. El desarrollo de la microelectrónica y de los medios de comunicación contribuye a darle cuerpo al escenario y borrar las fronteras de la fábrica, facilitando de esta manera el alcance del consumidor (y trabajador) en cualquier tiempo y parte del mundo y profundizando la racionalidad tecnológica creada a partir del siglo XVIII.

De acuerdo con Marcuse (1999), el individuo de los siglos XVI y XVII era considerado sujeto de ciertos patrones y valores fundamentales relacionados con la forma de vida social y personal más adecuada al desarrollo de sus facultades y habilidades. Como ser racional descubría aquellas formas gracias a su propio raciocinio y en ejercicio de su libertad de pensamiento efectuaba la acción que le transformase en realidad. Por influencia de las tecnologías, este individuo que por su racionalidad individual podría oponerse a la comunidad, se ha transformado en un individuo conformado.

La tecnología como modo de producción y las herramientas, dispositivos e invenciones que caracterizan la era de la máquina, son una forma de organizar y perpetrar (o modificar) las relaciones sociales, una manifestación del pensamiento y de los patrones de comportamiento dominantes, una herramienta de control y dominación (Marcuse, 1999). La expansión de la tecnología a disposición de las grandes empresas debe ser eficiente para poner fin a la escasez, lo cual requiere la unificación y simplificación integrales de las acciones y la eliminación del desperdicio con la finalidad de evitar todos los desvíos. La

eficiencia de la empresa radica en una coordinación radical de las actividades y comportamientos, lo que Marcuse (1999) denomina “aparato”. Bajo el impacto del aparato, emerge la racionalidad tecnológica que caracteriza un modo difundido de pensamiento que extrapola los sujetos y objetos de las grandes empresas, e incluye el protesto y la rebelión. Para mantener la eficiencia del aparato o del patrón de vida que el aparato ha permitido, el individuo debe reaccionar en conformidad con las demandas objetivas del aparato de forma que su libertad está confinada a la selección de los medios más adecuados para alcanzar una meta que no ha sido determinada por él. El desempeño individual es motivado, guiado y medido por patrones externos al individuo que determinan lo relacionado con las tareas y funciones. La desobediencia a los patrones es vista como un acto irracional (Marcuse, 1999).

La intensificación del modelo capitalista en el marco de un mundo globalizado e inmerso en una crisis económica sepulta el modelo fordista de organización de la producción. La empresa más ágil salta a la luz compuesta internamente por un grupo pequeño y central de trabajadores encargados de la elaboración del producto final, asesorados externamente por un sinnúmero de prestadores de servicios y bienes despejados por el mundo (sistema de redes y contratos). La práctica de los grandes estoques de materiales y productos es abandonada en favor del sistema *Just in time*, en el cual la actividad empresarial es provocada por la demanda. En este sistema, el conocimiento técnico de la función del puesto de trabajo es sobrepuesto a la demanda de que el trabajador sea capaz de detectar o antever errores en el proceso productivo y proponga soluciones tanto para su perfeccionamiento personal como del producto final. La denominación trabajador es reemplazada por “colaborador” o equivalente. El “colaborador” debe estar dispuesto a trabajar en equipo y dividir su conocimiento con sus compañeros y la empresa. El “colaborador” ideal es capacitado y flexible.

En este modelo de gestión de la mano de obra, el concepto de cualificación profesional cede paso a la competencia y la empleabilidad, dos nuevos términos de naturaleza imprecisa y primordialmente individualista. Neves (2000) explica que la idea de competencia reduce la cualificación comprendida en sus aspectos multidimensionales y se revela centrada en la habilidad individual de movilizarse para la resolución de problemas, dejando así al margen su conjunto de conocimientos. La empleabilidad (Druck, 2001) se caracteriza por las condiciones del trabajador de mantener u obtener empleo, lo cual es responsabilidad del trabajador y de la empresa. Con el objetivo de demostrar su “habilidad para la resolución de problemas” y de esa manera presentar “condiciones para obtener y mantener el empleo”, los “colaboradores” persiguen incesantemente

la actualización del conocimiento relacionado con su actividad productiva, sin lograr identificar objetivamente los requisitos necesarios para su permanencia en el mercado de trabajo. La evaluación individual y constante es tejida con conceptos efémeros incapaces de producir parámetros objetivos de vigilancia o examen, por consecuencia, da origen a un ambiente propicio a la competencia ilimitada entre los trabajadores, entre equipos y entre empresas, aun cuando las empresas concurrentes integren el mismo grupo económico. La mezcla de los espacios públicos y privados, antes mencionada, corrobora la individualización del problema y reafirma el sentimiento de inadecuación o inutilidad atribuido al trabajador “no productivo”.

La modulación producida por las tecnologías del espacio y el tiempo agudiza la modulación de la subjetividad preparada por el capitalismo afectivo. La utilización de los sentimientos es ampliamente abrazada por la empresa a través de conceptos como “inteligencia emocional”.⁸ La inteligencia emocional —como la capacidad de monitoreo y discriminación de sus propias emociones y la de los otros y de utilizar las informaciones recabadas para dirigir los pensamientos y actos— es convertida en una herramienta de clasificación en el trabajo utilizada “para controlar, prever e incentivar el desempeño” (Illouz, 2011, p. 94).

La mayor libertad física, conquistada por la tecnología, presupone (y refuerza la necesidad de) un mayor compromiso con la empresa; o sea, el trabajador debe obligarse a hacerlo por iniciativa propia (Illouz, 2011). Las cadenas psicológicas influenciadas por miedo al fantasma del desempleo estructural funcionan como factores de motivación. En la empresa contemporánea el tiempo de trabajo no es organizado por el reloj, sino por las nuevas herramientas que conectan al trabajador las veinticuatro horas al trabajo. “El empleado regresa a casa, sueña con su trabajo, tiene miedo de ser empujado al paro. Esa inseguridad los vincula todo el tiempo al trabajo” (Kassab, 2007, p. 20).

La dedicación física, intelectual y emocional del trabajador es avalada por la modulación de las emociones en conformidad con el interés de la empresa. El trabajador es valorizado cuando se siente parte fundamental de la gestión empresarial y se cree responsable por los éxitos o reveses del negocio. En la ejecución continuada de las actividades, el “colaborador” debe abandonar sus expectativas individuales pasadas o futuras, vivir solo en el presente y asumir los intereses de la empresa como suyos. La memoria emotiva del trabajador es

8. Entre los autores que difunden esta idea están Daniel Goleman, John D. Meyer y Peter Salovey.

colonizada por los intereses de la empresa. El control es intensificado y centrado en los objetivos y en los resultados de la producción, con la modulación de la remuneración por el pago de premios y la imposición de sanciones. La finalidad última es mantener la competitividad dentro del mercado globalizado de producción, la cual debe ser alcanzada a cualquier costo y estimulada de forma consciente o inconsciente (Calazans, 2006).⁹

Las metas fijadas unilateralmente por la administración —crecientes y variables— son impuestas por la empresa a un trabajador aislado, despolitizado y miedoso. Ellas invaden diversas actividades de producción de bienes o servicios, tales como la industria, la banca, el *telemarketing* y de servicios públicos como los transportes urbanos, las universidades y los poderes públicos (ejecutivo y judicial), entre otras. La incompatibilidad entre los criterios de análisis de las tareas y los bienes producidos es superada de forma creativa. En la banca, los empleados encargados del público deben cumplir la tarea y concomitantemente vender títulos de investimento y seguridad, sin importar que estén en el cajero con el tiempo de servicio cronometrado. En las universidades y en el ámbito de la justicia, la producción académica y la prestación judicial son medidas por el número de artículos publicados o de sentencia producidas en un plazo determinado, sin tomar en consideración la cualidad y la repercusión del trabajo. Para los servicios continuados, el plazo del cumplimiento de la obligación es estricto. A guisa de ejemplo consideremos la seguridad social donde los expertos disponen de veinte minutos para atender al ciudadano y decidir si debe ser concedida una prestación legal por morbilidad o por discapacidad. El cumplimiento de las

9. Flávio Calazans (2006) relata el uso de *software* para sublimarmente implantar deseos en los trabajadores compatibles a los intereses de las empresas:

“Os ‘softwares subliminares’ vêm sendo aplicados pelos departamentos de pessoal e de recursos humanos de diversas empresas norte-americanas com o objetivo de aumentar a produtividade dos funcionários que operam terminais. Um gerente de recursos humanos pode adquirir estes programas que piscam frases em velocidade taquioscópica como ‘trabalhe mais depressa’ ou ‘adoro meu serviço’. [...] Tais programas geram efeitos semelhantes à sugestão pós-hipnótica, induzindo o trabalhador a acreditar que deve ser mais rápido e dedicado no trabalho, que sua jornada é curta e agradável, seu emprego é o melhor possível etc”. (p. 37).

El autor destaca el hecho de que estos programas son escritos por médicos psiquiatras especializados en neurofisiología y que las empresas anuncian explícitamente los efectos hipnoterapéuticos que ejercen sobre los funcionarios. Como ejemplo, presenta la empresa *Greentree Publishers of Camerillo*, de California, con programas firmados por los psiquiatras Ronald Levy e Sidney Rosen.

metas es motivado por el pago de un premio o simplemente por la amenaza de un mala calificación en la evaluación o por sanción disciplinaria.

Los empleadores (y parte de la doctrina y jurisprudencia), no obstante, sostienen la legitimidad del orden de cumplimiento de metas sin tener en cuenta su repercusión en el ambiente de trabajo, en la salud del trabajador o en la prestación del servicio a los usuarios o la comunidad. Defienden que las metas son una forma de estímulo al trabajador (entes privados) o reflejan el incremento de la profesionalización de la actividad (servicios públicos). Sin embargo, lo más grave es la adhesión voluntaria del trabajador/consumidor. La inadecuación de la forma de evaluación es sentida por los trabajadores mediante el deterioro de sus condiciones de trabajo y el compromiso de su salud física y psicosocial. Es decir, el trabajador en general se detiene solo ante el agotamiento o enfermedad (*burnout*, trastornos mentales, hipertensión).

Metas abusivas: acoso y daño moral

El discurso corporativo de acogida del trabajador revela su inconsistencia en la ejecución diaria del contrato de trabajo, con un intenso ritmo de producción, sobrecarga y metas imposibles o incompatibles. El “colaborador” percibe el estrecho límite de su influencia en los poderes decisorios, la cual reposa bajo la sombra constante de la posibilidad del despido. La incongruencia del discurso democrático empresarial con la concentración del poder de dirección, acciona mecanismos abusivos de gestión de la mano de obra con la voluntad de silenciar y ocultar los conflictos originados por esta tensión. Algunas empresas asumen la violencia verbal o psicológica —violencias invisibles— como mecanismos de control de la subjetividad de los trabajadores. En ese contexto se desarrollan modelos abusivos de gestión de la mano de obra, como la gestión por injuria, la gestión por miedo, la gestión por estrés o el acoso moral organizacional.

Por largos períodos, los discursos basados en la necesidad de imponer la disciplina en la fábrica y mantener la producción han cubierto situaciones de acoso moral en el trabajo. El denunciante era ninguneado mediante la descualificación de la gravedad del problema o en la forma más actual por la atribución de la responsabilidad a la propia víctima por la violencia sufrida. Los primeros especialistas a identificar el acoso moral laboral como una violencia psicológica fueron los médicos psiquiatras y psicólogos que lo reconocieron en el habla de los pacientes. Este relevante trabajo ha permitido la identificación de conductas abusivas variadas y esparcidas en el ambiente de trabajo a través de su finalidad

común. La clave eran los efectos negativos sobre la salud y la vida profesional de la víctima.

El análisis clínico ha generado la individualización del problema del acoso moral. En Brasil todavía no hay una reglamentación legislativa federal del asunto, lo que no impide el establecimiento de doctrinas de suplicación que acogen el acoso moral en el trabajo como un problema de la organización y una manifestación colectiva. Cuando no acreditan el acoso moral, por lo menos determinan el pago de una indemnización por daño moral en razón de acto ilícito.¹⁰

En conformidad con el criterio material identificador del acoso moral, la práctica reiterada de la humillación y vejación en el lugar de trabajo se manifiesta por conductas abusivas que conculcan la dignidad del trabajador sobre la base de su intensidad y vinculación a la relación de trabajo. Las conductas abusivas pueden acometer las condiciones sociales de trabajo o la persona del trabajador.

Hirigoyen (2002) divide los actos hostiles en cuatro categorías:

1. *Deterioro intencional de las condiciones de trabajo*: no tener en cuenta la autonomía de la víctima; no transmitirle información útil para la prestación de la tarea; impedir su acceso a las herramientas de trabajo (teléfono, fax, ordenador).
2. *Aislamiento o negación de comunicación*: la víctima es interrumpida sistemáticamente; los superiores jerárquicos y compañeros de trabajo no dialogan con ella; la comunicación es únicamente de forma escrita.
3. *Acto contrario a la dignidad*: descalificar la víctima; manifestarle desprecio por medio de actos gestuales; desacreditarla frente a sus compañeros, superiores y subordinados.
4. *Violencia verbal, física o sexual*: amenaza de violencia física de baja gravedad; gritar; invadir su vida privada con llamadas telefónicas o misivas.

La manifestación del acoso abarca desde actos sutiles hasta los más graves y ostensivos como aislamiento, evaluaciones rigurosas, obstrucción de la actividad por medio de la negación de información o de la oferta de las herramientas necesarias, cobrar el cumplimiento de tareas por encima o por debajo la función contratada y conductas de explícita agresión verbal, sexual y física.

10. El poder judicial brasileño en reacción a este cuadro, reconoce el abuso de las metas como una de las modalidades de acoso moral organizacional o como daño moral a ser indemnizado.

Malabat (2003) aduce que la variedad de las conductas agresivas si son tomadas singularmente pueden no ser vistas como humillantes o vejatorias; o sea, en caso de considerarlas fuera de su contexto, las conductas abusivas podrían pasar desapercibidas como prácticas de acoso moral: “Podrán caracterizar actos de acoso las decisiones normales en las relaciones de trabajo que, en razón de su contexto, de sus circunstancias, de su modo de ejecución o de su repetición contribuyen al deterioro de las condiciones de trabajo” (p. 496).

A modo de ejemplo, se indican los casos de movilidad funcional cuando el cambio del puesto de trabajo produce una situación de vejación o deterioro de las condiciones de trabajo, aun cuando el trabajador es mantenido en la misma función. Sería el caso hipotético de un empleado de la limpieza que trabaja en el cuidado de los despachos de los directores, con trato directo con los puestos de mando y uniforme compuesto de pantalón, blusa y chaqueta, es transferido a la zona común de la empresa en que trabaja con pantalón y camiseta como forma de respuesta (sanción) a sus excesivos pedidos de permiso. Otro caso hipotético sería la asignación de una meta inalcanzable en la jornada de trabajo, lo que requeriría la prestación de servicios en las horas de reposo del trabajador. Se tiene también la degradación de las condiciones de trabajo en caso de conflicto entre los criterios de evaluación, como cuando hay dificultad en cumplir con la cantidad requerida en deterioro de la calidad; cuando el tiempo de cada actividad es cronometrado y el trabajador debe cumplir diversas actividades de forma acumulada. Se tiene por último, el incremento de los riesgos psicosociales cuando el pago de un premio individual es condicionado al desempeño colectivo de su equipo, lo que deviene en una preocupación del trabajador por el cumplimiento laboral por igual de su compañero.

La descripción de estas hipótesis demuestra con claridad los límites al poder directivo del empleador como parte de los derechos fundamentales consignados en textos constitucionales (Brasil, España, entre otros) o en el ordenamiento internacional (Declaración de los Derechos del Hombre), como el derecho a la dignidad humana, el derecho a la privacidad, el derecho a una remuneración justa y el derecho a la integridad física y psíquica, entre otros. Su incumplimiento configura igualmente el abuso de derecho previsto en el artículo 187 del Código Civil brasileño, que lo define como “El ejercicio de un derecho que exceda manifiestamente los límites impuestos en la ley, por su fin económico o social, por la buena fe contractual o por las costumbres, y sea producido por acto comisivo u omisivo” (Lopes, 2006, p. 123). La inconstitucionalidad de la conducta y el abuso de derecho son, por lo tanto, causa de nulidad del acto impugnado y pueden configurar una hipótesis de incumplimiento empresarial grave.

El caso de los conductores de autobús de Río de Janeiro

La violencia psicológica en el trabajo se despliega en todo tipo de actividades, desde las colectivas que demandan el uso de la creatividad, hasta las individuales, repetitivas o con limitado poder de innovación. En ambas hipótesis, el control de la subjetividad de la mano de obra se hace por medio de la gestión por resultados y la fijación de metas. La situación es inalterada incluso para actividades llevadas a cabo por fuera de los umbrales de la empresa, como es el caso de los conductores de los autobuses de la ciudad de Río de Janeiro.

La ciudad carioca ha sido noticia nacional por dos tragedias relacionadas con el transporte público durante los años 2013 y 2014, que reciben aquí una mirada retrospectiva. En el primer evento ocurrido el 2 de marzo de 2013, un pasajero discute con el conductor que ha cerrado la puerta del vehículo impidiendo así el descenso de una señora y el suyo. La discusión prosigue con el autobús en marcha, y de repente el pasajero golpea al conductor que pierde la dirección y cae en un viaducto y mata a nueve personas.¹¹

El segundo episodio sucede el 18 de febrero de 2014 cuando un conductor de transporte público atropella a su compañero de trabajo en una avenida de la ciudad en razón a una discusión originada por un accidente que involucra los dos vehículos de trabajo. Cuando el conductor del autobús delantero desciende del vehículo con intención de dialogar con su compañero, este pone en marcha el autobús y atropella voluntariamente al primero.¹² Importante recordar también que los dos hechos fueron precedidos por la detención de un conductor y de su cobrador el 9 de diciembre de 2008 por no permitir que una persona mayor entrara en el autobús sin la tarjeta que le da derecho a la gratuidad.¹³

Todos los incidentes y agresiones han sido influenciados por las inclementes condiciones de trabajo de los conductores y la transferencia del riesgo del negocio por medio de la inclusión de metas excesivas en un ambiente de alto nivel de estrés.

11. Disponible en <<http://noticias.terra.com.br/brasil/policia/rj-estudante-confessa-que-chutou-motorista-de-onibus-que-caiu-de-viaduto,39e63adca9d62410VgnVCM3000009af154d0R-CRD.html>>. 04/03/2014.

12. Disponible en <<http://extra.globo.com/noticias/rio/motorista-de-onibus-atropela-mata-outro-depois-de-discussao-no-transito-vitima-foi-arrastada-11635933.html>>.

13. Disponible en <<http://www.anovademocracia.com.br/no-40/1526-de-que-adoecem-e-morrem-os-motoristas-de-onibus>>. Acceso en 04/03/2014.

Reales condiciones de trabajo de los conductores del transporte público carioca

El alto nivel de enfermedad y morbilidad de los conductores de autobús ha sido estudiado en todo el mundo. Dos Santos Júnior (2003) revisa las doctrinas brasileña y extranjeras sobre las enfermedades y la muerte de los conductores del transporte público que destacan por encima de las de la población en general. Según su estudio, dicho grupo de trabajadores acusa mayor incidencia de problemas respiratorios crónicos, gastrointestinales y musculares por los altos niveles de estrés e hipertensión propios de la profesión. Además, padecen lumbalgia, problemas de columna y pérdida auditiva por el sedentarismo y la vibración sentida a lo largo de la jornada de trabajo. Los casos de muerte por cáncer de piel, vejiga y esófago son más numerosos que en el resto de la población. Este cuadro clínico ha sido constatado en países con mejor organización del tránsito urbano, como Dinamarca, Suecia y EE. UU., entre otros.

En Brasil, el desorden del tránsito en los grandes centros urbanos sumado a la baja revisión de las condiciones materiales de los vehículos de la flota pública acentúa el estrés. La jurisprudencia muestra la presencia de disturbios mentales menores entre los conductores y cobradores. En Belo Horizonte, la prevalencia de trastornos mentales ordinarios ha sido de un 23,6 % entre estos profesionales. El pésimo estado de los vehículos, los retrasos, las confusiones en el tránsito y la rudeza de los conductores y cobradores lideran la lista de reclamaciones de los usuarios del transporte público. Los conductores, a su vez, denuncian la degradación de las condiciones de trabajo, el estrés y el cuadro dramático de inseguridad pública a que son expuestos en su jornada laboral, como causas de la baja calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

Las condiciones de trabajo no son consideradas un problema estructural sino una condición normal de la actividad individual del profesional. El tratamiento individualizado de la cuestión oculta la no adopción de medidas preventivas como la exigencia de que los vehículos de la empresa contratada sean nuevos, con el motor en la parte trasera para reducir la trepidación en la cabina, la construcción de vías exclusivas para autobuses en las zonas de mayor circulación de vehículos e intervalos adecuados para el reposo, y la alimentación, entre otras iniciativas.

Transferencia del riesgo de la actividad económica

El conductor que causa un accidente vehicular es responsable por el pago de los costos cuyos valores superan en muchas veces su paga mensual. La responsabili-

dad es atribuida en regla sin que se tengan en cuenta las malas condiciones del vehículo de trabajo. Esta práctica es observada en las empresas concesionarias del servicio de transporte público brasileño, aun cuando no haya sido fehacientemente probada la intención de causar daño al conductor (dolo), lo que es prohibido por la ley. Sin embargo, para el profesional, lo peor son las metas:

Hay el estrés del tránsito, los salarios son bajos, pero lo peor es tener que cumplir las metas. Uno tiene que tener, por ejemplo, alrededor de 200 billetes pagos en su jornada. Si uno no alcanza el número, ellos le preguntan: ¿qué ha pasado? En la tercera vez, está suspendido, pueden incluso dejar de concederle la “cesta básica” (alimentos) (Barros, L. y Ponte, F., 2013).

Las metas abusivas son practicadas por todas las empresas del sector y alcanzan indiscriminadamente al colectivo de trabajadores. La evaluación se da en cada jornada laboral. La remuneración de un conductor en 2014 estaba algo por encima de tres veces lo mínimo mensual establecido en ley. Un día de trabajo sin pago, con compromiso de la remuneración del reposo semanal o sin la “cesta básica”, hace falta para su supervivencia y de su familia. En este contexto, la desconsideración de los conductores hacia los usuarios beneficiados con descuentos o acceso libre a los transportes públicos, tales como ancianos, estudiantes y personas con discapacidad, no parece ser demasiada. Para el conductor, importa ser ágil lo suficiente como para acumular el número máximo de billetes en valor integral para cumplir la cuota diaria, pues la culpa por el incumplimiento de la meta es atribuida con exclusividad a él. La frustración derivada de una jornada laboral de bajo éxito es coronada por la humillación delante del supervisor y quizás sus compañeros: “Si uno no alcanza el número, ellos le preguntan: ‘¿Qué ha pasado?’”.

El retrato de las condiciones de trabajo explican la desatención que genera un gran número de siniestros. Estos actos no pueden ser considerados como desvíos de conducta individuales de los trabajadores; ellos, seguramente, son reflejos del desespero acumulado en el cotidiano estresante, intensificado por la exigencia de cumplimiento de una meta en total desconformidad con la actividad contratada.

El problema no se reduce al criterio adoptado para la remuneración, lo cual está dentro del poder directivo del empresario. Premiar a los trabajadores más productivos es una práctica de motivación conocida y recomendada para valorar la eficiencia y crear un ambiente favorable a la cultura de la producción. Sin embargo, cuando los criterios para la premiación conducen a los profesionales a acelerar el ritmo de trabajo al punto de incrementar el riesgo a su salud y la seguridad de la comunidad; o cuando estos criterios estimulan actitudes teme-

rarias o negligentes en la prestación de servicios, el desfase entre las reglas empresariales y los límites de la razonabilidad para su ejercicio queda evidenciado. En esta hipótesis, es indiscutible la responsabilidad del empresario.

El registro rutinario de desobediencia a las normas de tránsito, de la prisa a la hora del embarque y desembarque de los pasajeros y del desfase en la prestación de servicios a los usuarios beneficiados por la gratuidad por los conductores del transporte colectivo urbano, indica un patrón de conducta cuya causa son las reales condiciones de trabajo. La vinculación entre esa práctica colectiva ofensiva y el criterio motivacional elegido por la empresa emerge con claridad. La producción a cualquier costo debe ser denunciada y rechazada en defensa del derecho a la vida y a la salud de todos. El tema asume aires de orden público.

Por lo tanto, es indispensable el análisis de las condiciones de trabajo para averiguar la razonabilidad de la meta fijada por la empresa. El estímulo a una conducta hostil, temeraria y contraria al derecho, con la organización de metas excesivas o disonantes, configuran un abuso del empresario y viola el deber de actuar en conformidad con la función social de la empresa. Además, las metas abusivas contribuyen a la construcción de un ambiente laboral de competencia entre los trabajadores y favorable a la práctica del acoso moral. El acoso en todos los sentidos (vertical y horizontal), cuando es practicado por la empresa a través de su política remuneratoria y disciplinar, configura la típica figura del acoso moral organizacional.

El incentivo a la adhesión a procedimientos ilegales por los conductores y al término de su jornada la humillación a que son sometidos cuando su desempeño es inferior a lo que era esperado, configuran el deterioro de sus condiciones de trabajo y una ofensa a su dignidad humana. La pregunta ingenua del supervisor refuerza la responsabilidad individual por una jornada no fructífera e indirectamente reafirma con sutileza la necesidad de desobediencia a las reglas, convirtiendo así al conductor en un ciudadano de segunda clase; o sea, en una persona sin derechos. En caso de que el profesional decida pautar su conducta según las reglas, será confrontado con la alarma empresarial manifestada por la sanción económica o disciplinaria.

Conclusión

La organización del trabajo debe modernizarse para estímulo y eficiencia de la actividad productiva. Entre los muchos mecanismos disponibles están las metas y los premios a los trabajadores más productivos. Sin embargo, el derecho

requiere razonabilidad para que el procedimiento empresarial sea legítimo. Las metas impuestas unilateralmente, crecientes y variables en las que salta a la vista la incompatibilidad entre los criterios de análisis de las tareas y los bienes producidos, no pueden ser tomadas dentro de los márgenes del ejercicio legítimo del poder de dirección de la empresa. Esas metas, formal y materialmente, son consideradas abusivas o excesivas porque facilitan la humillación y la vejación de los trabajadores y son el caldo de cultivo ideal para la formación de relaciones humanas hostiles y agresivas en todos los grados y sectores de la producción, incrementando con ello los riesgos psicosociales en el trabajo. En esta hipótesis, el empresario que las adopta lleva a cabo actos ilícitos que pueden ser anulados jurídicamente, además de tener que pagar una indemnización por el acoso moral organizacional.

Los especialistas encargados de la mejoría de las condiciones de trabajo, deben poner atención a las peculiaridades de la conducta profesional. La visualización de las reales condiciones de trabajo necesita un análisis completo de la actividad laboral, su ambiente y el comportamiento de los profesionales. Las medidas preventivas o represivas dirigidas exclusivamente a los profesionales, deben ser rechazadas por transmitir el mensaje equivocado a la comunidad de que la conducta ilícita o antiética es un fallo en el carácter del trabajador o una opción individual de él (Agencia Brasil, 2014).

Trabajo, artífices y artesanías en México y Argentina

Perla Shiomara del Carpio Ovando, Olga Liliana Sulca, Vanessa Freitag

Universidad de Guanajuato
Universidad Nacional de Tucumán

Comprensión del trabajo desde los oficios artesanales

En estos tiempos de globalización, creación de vínculos a través de las redes sociales, reducción de la “distancia geográfica” por el uso del internet, acceso a múltiples instrumentos electrónicos y medios de comunicación, preferencia por la *fast food* (comida rápida) en lugar de las comidas elaboradas por la abuela, cansancio excesivo por el ritmo acelerado en el que vivimos y el aumento de fábricas y maquiladoras que crean productos en serie (y no en serio), resulta difícil constatar la permanencia de oficios que obedecen a otra lógica de producción y a otras formas de vivir la vida con algunos anclajes en la tradición (como sucede con muchos de nuestros pueblos originarios), desde el ámbito de los oficios artesanales.

En estos días de digitalización resulta difícil comprender la coexistencia (admirable) de otras formas de organización del tiempo y de añejas formas de concebir la vida y el trabajo, como la consideración que de este tenían nuestros abuelos que construían una rutina personal, familiar y comunitaria mediante el trabajo, considerado como una actividad humana que permitía la dignificación de la persona y una posibilidad de desarrollar conocimientos y habilidades, contribuir

a la permanencia de elementos tradicionales y comunitarios y contribuir a la suma de ingresos para la familia. En muchas de nuestras comunidades todavía es común encontrar talleres en los que se fabrican objetos cuyo proceso de elaboración y los saberes y habilidades involucrados fueron fomentados y heredados por los abuelos, la madre, el tío o los hermanos mayores.

Era para muchos artesanos motivo de orgullo pertenecer a la familia de alfareros, a las comunidades de mujeres bordadoras o personas mayores dedicadas a la lapidaria, a la cestería y al trabajo con fibras vegetales, o a la familia dedicada a otros oficios artesanales, como el de los relojeros, los panaderos o las personas dedicadas a las artesanías agroalimentarias cuyas manos son fieles a los secretos de las abuelas dedicadas a la cocina tradicional. Oficios todos estos en los que observamos el trabajo vivido (y hasta sufrido) a partir de formas que no corresponden a la concepción predominante del trabajo en estos tiempos industriales (nos referimos al trabajo conocido bajo el nombre de empleo y efectuado en términos contractuales).

La lógica de elaboración y el tiempo comprometido en un telar, en un trozo de madera, en una máscara o en un jarrón, nos invitan a comprender al trabajo en otros términos y mirarlo desde una perspectiva diferente y amplia en la que las funciones psicosociales del trabajo van más allá de las instrumentales (obtención de ingresos en dinero). Es más bien, un espacio para la creación de un sentimiento de orgullo, de satisfacción, de utilidad social, de creación de una rutina, de la realización de un trabajo que ocupa y entretiene a quien lo hace y es también una oportunidad para fomentar la permanencia y la revitalización de saberes y habilidades de antigua raigambre, a la vez que se crea un “nosotros” en virtud del trabajo que se realiza.

Son, pues, múltiples las funciones psicosociales del trabajo artesanal desde las cuales podemos comprender por qué ha logrado sobrevivir en medio de los múltiples retos y dificultades que atraviesan sus hacedores (Del Carpio, 2012), esto a pesar de su valiosa aportación cultural, histórica e identitaria. Fue durante el surgimiento de los primeros burgos (siglos XIII y XV) cuando se rescató el valor del trabajo y el desprecio por la vida “holgazana” de los sectores acomodados de la sociedad; lo cual, sin duda, tuvo relación con el impulso de los talleres y gremios. Estos cambios en las formas de trabajo marcaron distinciones entre la labor productiva e improductiva y más tarde entre el trabajo experto e inexperto, y finalmente entre trabajo manual y trabajo intelectual. Ya desde las sociedades

antiguas observamos este desprecio por el trabajo manual, pues no podía tener el carácter de ciudadanos quienes se ganaban la vida sudando. Aquí se ubicaba el trabajo artesanal.

Actualmente siguen viviendo entre múltiples contradicciones quienes ejecutan estas elaboraciones, pues son productos considerados (en los discursos oficiales) como elementos representativos de la identidad nacional y de la identidad local o estatal, y aunque desde diferentes instancias se han hecho esfuerzos para apoyar este sector, son todavía muchos los artífices que viven en condiciones de pobreza, exclusión, discriminación y poco reconocimiento de su trabajo, a lo que se suma que el esfuerzo y tiempo dedicados a sus elaboraciones no es compensado por los ingresos que obtienen cuando los comercializan. Esas son algunas de las contradicciones de las realidades que viven los artesanos que tejen diariamente gran parte de la historia de nuestros países desde sus ámbitos particulares. Reflexionemos ahora acerca de algunos motivos por los cuales consideramos importante estudiar las diferentes ramas artesanales y sus artífices, especialmente a quienes se dedican a la elaboración de textiles.

Algunos motivos para estudiar los textiles y a sus hacedores

Una de las ramas artesanales con mayor cantidad de artífices —por lo menos en México— es la elaboración de textiles (Del Carpio, 2012 y 2013). Son las mujeres quienes protagonizan este oficio y mediante su trabajo aportan recursos a su unidad doméstica.

Por ello, en diferentes comunidades de Latinoamérica podemos distinguir manos hábiles que entre agujas, hilos y telares dan forma a un textil. En esta ocasión, queremos centrar la atención en dos espacios específicos: el estado de Chiapas (al sur de México) y el Valle del Calchaquí (en el noroeste de Argentina), lugares en los que la población originaria elabora múltiples artesanías, especialmente textiles.

Mediante estas reflexiones intentamos analizar la continuidad y la vigencia de la actividad textil en estos espacios específicos, en los que la elaboración de textiles es considerada como una actividad poco productiva y de escasa valoración. Sin embargo, sus tejedores son conscientes de que sus ganancias junto con los ingresos que obtienen de otras actividades productivas, les permitirán subsistir. Saben también que es un trabajo cuya producción es duradera aun cuando las

prendas se desgasten. Sus hacedores se reconocen poseedores de conocimientos y saberes que se han ido transmitiendo de generación en generación desde épocas prehispánicas y en la elaboración de los diseños subrayan el mundo religioso, simbólico, onírico y cosmogónico, los cuales se han ido modificado por las demandas del mercado y las inquietudes de algunas jóvenes dedicadas al oficio.

Sin duda, elaborar artesanías requiere el desarrollo de habilidades y destrezas así como esfuerzo y dedicación, ya que por lo general es un solo artesano el que hace todo el trabajo (hilado, urdido, tinción, etc.). De allí que el esfuerzo no se refleje en la valoración de las prendas en el mercado y en la valoración de cada textil. Son múltiples las dimensiones contenidas en la elaboración, comercialización y consumo de artesanías, a saber, cultural, social, económica, psicosocial e histórica, entre otras. Por ello, tal como indica Novelo (1976), hay que concebir las artesanías como un proceso y no como un resultado. Esto implica focalizar el estudio no en los objetos artesanales sino en los procesos, los cuales circulan socialmente y conforman sus significados (Novelo, 1976; Rotman, 2001; Valverde, 2007). Deben también considerarse las condiciones estructurales en que se inserta y desarrolla la actividad (Valverde, 2007) como constitutivas de relaciones sociales (Novelo, 1976; Morey, 2007) .

Lo anterior debe considerarse en un estudio sobre la complejidad y las problemáticas que encierra la producción, la comercialización y la valoración, así como los desafíos que plantea la globalización, la demanda del turismo y las estrategias a las que se recurre para la revitalización de las artesanías. El estudio de los textiles implica un análisis de interés, pues detrás de cada textil hay historias, pero sobre todo expresiones culturales de lo vivido por generaciones. Es en ese nexo entre el pasado y el presente que la comunidad se apropia de dichos bienes y se produce un proceso de identificación con los tejidos. Este proceso de construcción de la identidad no se da por una única vez y para siempre, sino que es una construcción continua que se rehace y resignifica en un proceso en el que la memoria colectiva desempeña un papel importante. Esta memoria es una práctica compuesta por experiencias propias que no escapan a los discursos hegemónicos que hombres y mujeres internalizan, reformulan y critican e implican no solo lo que estos discursos dicen sobre ellos, sino que también influyen en la manera como se ven a sí mismos (Sulca, 2013).

Por qué viven los textiles

En la actualidad, el tejido sigue considerándose un trabajo genuino, constructor y portador de identidad a la vez que complementa el ciclo económico familiar. Su

perduración en el tiempo depende en gran medida de la transmisión de saberes (técnicas, tipos de hilados, preparación de tintes, diseños, etc.) a las nuevas generaciones; pero también de su valor significativo que le otorga sentido local que lo autentifica como parte de la comunidad que lo produce (Sulca, 2011). Sin duda, se dan tensiones que entranpan su continuidad entre una generación y otra, tensiones que se visualizan en la búsqueda de otras opciones económicas para subsistir, dado que el tejido no es redituable además de que podemos observar la discontinuidad de esta tradición en el seno familiar, especialmente a causa de la migración de estos artesanos hacia los grandes centros urbanos.

A este respecto cabe señalar que los tejidos elaborados actualmente en el noroeste de Argentina demuestran, por un lado, ciertas líneas de continuidad con el pasado (en cuanto a técnicas, tecnologías utilizadas, diseños) y por el otro, una fusión con corrientes modernas procedentes de una cultura ajena a la de los pueblos originarios que hacen que sean objeto de demanda por el turismo, pero conducen a una ausencia de conexión con el pasado. Un claro ejemplo de ello es el desconocimiento del sentido y significado de las iconografías presentes en los trabajos, que son copiadas de otros soportes.

Es admisible también establecer que para autores como Ruiz y Trejos (2000), la preservación del arte textil se debe a diversos elementos. Para el caso de Chiapas (en el sureste mexicano), señalan que estas elaboraciones viven gracias a los siguientes motivos: 1. La fidelidad de la mujer a las tradiciones, quien generalmente desde la infancia, se inicia en esta virtuosa actividad. La mujer, como preservadora de las tradiciones o como transmisora de la identidad cultural en su comunidad, es un factor que impele a que se imiten y elaboren diseños antiguos de las múltiples vestimentas que sus santos portan y las que usan ellas y su familia. 2. La importancia de un mundo onírico; es decir, el hecho de que en el mundo de la mujer indígena el sueño es interpretado, relacionado y recreado en su propia indumentaria y la de sus santos; 3. El mundo ritual y religioso es primordial en la vida de los pueblos indígenas y mestizos de la región (Ruiz y Trejos, 2000). Por tal razón, ceremonias y fiestas giran en torno a la religión y a los ritos de origen prehispánico relacionados con la naturaleza (Montemayor, 2000). Religión, trabajo, vestido-textiles y la cosmovisión tienen hilos que permiten su unión.

Por su parte, Morales (2000) subraya el hecho de que a partir del tejido las mujeres comparten su visión del mundo y el comportamiento cultural de sus

comunidades. Indica este autor que las figuras de los tejidos y sus significados no tratan solamente de la reproducción de determinada tipología, sino también de un ordenamiento de la naturaleza y del cosmos. Así, cuando estudiamos a los textiles debemos ver más allá del mero producto comercial, ya que sus diseños, formas, texturas y colores no solo hablan de una actividad que se hace con fines económicos (función instrumental del trabajo), sino que también nos advierten la existencia de aspectos no tangibles (funciones expresivas o latentes del trabajo) de sus hacedores, como algunas funciones psicosociales propuestas para el trabajo realizado en términos contractuales (Agulló, 1997; Alcover, 2004; Jahoda, 1987) que otorgan significado a la vida, integración y coherencia.

El trabajo artesanal brinda, igualmente, múltiples oportunidades para la interacción social, estructura el tiempo, cumple una función integrativa y brinda la oportunidad para desarrollar habilidades y destrezas, a la vez que estructura el tiempo, genera sentimiento de utilidad social, construye identidad y transmite valores (en su aprendizaje, ejecución y comercialización).

Si nos referimos a la región andina, también los textiles encierran diversos significados, ya que estuvieron presentes sobre todo en las expresiones religiosas y artísticas y mantienen hasta hoy una entidad cultural que da testimonio de los grupos humanos a los cuales pertenecieron, a la vez que permitieron consolidar estructuras socioeconómicas y políticas. Lo anterior es confirmado por Murra (1983) cuando hace referencia a los tejidos incas a los que atribuye diferentes funciones: económica, social, política, militar, mágica, etc. Por otro lado, los enfoques arqueológicos, antropológicos y etnohistóricos de los textiles andinos nos demuestran que “[...] el textil era el medio primario de expresión plástica andina; uniendo fragmentos éticos y estéticos como función mundana y sagrada, y la tecnología, comunicación, economía y mitología en una unidad sociocultural coherente” (Rojas, 1994, p. 4).

Adviértase también que la ejecución de este trabajo —que pareciera ser un tanto monótona y repetitiva (la elaboración de textiles)— trae a colación las reflexiones de Diderot (1751-1772), quien considera que gracias a la repetición y al ritmo el trabajador puede alcanzar la unidad de la mente y la mano (Del Carpio, 2010). Sobre esta base encontramos a Sennett (2000), quien afirma que “[...] no importa cuán exigentes sean las tareas que realizan (los trabajadores), los rostros que vemos son serenos, un reflejo de la idea de Diderot según la cual, gracias al trabajo, los seres humanos logran estar en paz consigo mismos” (p.

35). Diderot, al igual que Voltaire —señala Sennett (2000)— considera que al dominar la rutina y sus ritmos la gente domina su trabajo y se tranquiliza a la vez. Giddens (1991), por su parte, subraya el valor fundamental de la costumbre en las prácticas sociales.

Diderot no considera que la rutina sea degradante; más bien señala lo contrario, pues defiende que esta fomenta la aparición de una narrativa a medida que las reglas y los ritmos del trabajo evolucionan gradualmente. Hay que matizar lo anterior, pues podría considerarse la rutina como positiva cuando se ha constatado que la variedad de tareas es uno de los aspectos que beneficia el bienestar psicológico del trabajador (Álvaro, 1992). Aquí se defiende que la rutina del trabajo (artesanal) es positiva en cuanto estructura el tiempo del artesano. Plasmar artesanías es, en este sentido, un trabajo que genera rutina y que se hace alternamente con otros trabajos comunitarios. Dígase también que es una opción en el amplio abanico de trabajos que demanda el campo, la comunidad y las actividades agrícolas (Del Carpio, 2012). Además de fomentar la convivencia familiar y el encuentro de diferentes generaciones, es espacio de catarsis (las tejedoras, mientras bordan, comparten sus reflexiones, alegrías, tristezas y preocupaciones con otras mujeres) y permite el fortalecimiento de vínculos sociales. Generalmente, taller y familia están unidos, aunque hay que reconocer que esto puede tener ciertas implicaciones (hacinamiento, por ejemplo).

Vale decir también que el trabajo del artesano es lento y requiere paciencia. Esa lentitud permite el trabajo de la reflexión y de la imaginación, lo que resulta difícil cuando se sufren presiones para la rápida obtención de resultados (Sennett, 2009). Además, las artesanías también fueron, son y han sido elemento importante en la construcción de identidad personal, social y nacional y elemento de vínculo social. Para el caso de las artesanías chiapanecas, por ejemplo, indica Fábregas que “[...] el producto artesanal queda ligado a su contexto concreto de producción [...], aunque se le arranque de ahí para transportarlo al mercado” (p. 422). Sigue indicando este antropólogo que:

[...] en el caso del estado de Chiapas existen productos artesanales emblemáticos que están dotados de un simbolismo que traspasa el ámbito local. Así, la laca de Chiapa de Corzo o las marimbas simbolizan la posibilidad de articulación de las identidades particulares de indios y ladinos en una que constituye el ethos chiapaneco (p. 422).

El tejedor del espacio andino, en su caso, logró que el tejido funcionara como un verdadero libro de sabiduría en el que se registraban ideas y se compartían mitos y elementos cosmogónicos. Las técnicas y los símbolos han tenido, pues,

siempre un significado. Así, las imágenes visuales que trasmite el textil en el cuerpo, en el muro y en el altar siguen siendo una forma de expresión social, gestual y simbólica. Su lenguaje permanece por siglos, ya sea en el espacio de lo sagrado como en el ceremonial, y hasta en lo doméstico. Al igual que en muchas otras sociedades, el textil comunica identidad étnica, rol social y político de sus portadores; se relaciona con la cosmovisión, con la interpretación de la muerte, con la construcción de la vida cotidiana y con el mundo de lo sagrado.

Son, pues, múltiples los motivos por los cuales consideramos importante estudiar y repensar la producción artesanal, especialmente a sus artífices. En este caso (en la elaboración de textiles) nos referimos a las mujeres, pues son quienes protagonizan esta rama artesanal y entre telares construyen textiles coloridos para uso personal, familiar y con fines comerciales, manera a través de la cual también nutren a la economía del hogar.

Algunas dificultades

Valiosa es la elaboración de estas artesanías; sin embargo, quienes lo hacen enfrentan una serie de dificultades, de aquí que señalemos algunas que consideramos pueden ser válidas para artesanos dedicados a diferentes ramas de este arte.

Brechas generacionales

Turok y Bravo (2005), apoyados en el trabajo empírico y en las numerosas visitas a comunidades artesanales en México, advierten brechas generacionales en la elaboración de artesanías reflejadas en la dificultad de encontrar artesanos y aprendices entre los cinco y los treinta años de edad. Estos autores señalan la predominancia de artesanos activos (se refieren a que la actividad se hace de manera constante) de más de cuarenta años (Turok, 2015). Observan, asimismo, dos situaciones a las que adjudican la causa del fenómeno: la primera hace referencia a los niños y los jóvenes que aprenden el oficio y no lo llegan a ejercer; la segunda, a que muchos ya no les interesa adquirir el conocimiento artesanal en el seno del hogar.

En la región del noroeste argentino, por ejemplo, la generación que continúa con la práctica textil es una franja etaria que va desde los sesenta a los ochenta años, cuyas enseñanzas se fueron transmitiendo a las nuevas generaciones en el seno familiar o comunitario dentro de las asociaciones o cooperativas (Foto 1). El problema se plantea en los jóvenes en dos sentidos: por un lado, los que deciden continuar con el oficio; y por otro, aquellos que por diversas razones resuelven no continuar con esta tradición.

Foto 1
Tejedoras del Valle Calchaquí (noroeste de Argentina), población mayor dedicada a la elaboración de textiles (julio, 2010)



Fuente: Olga Sulca.

Poca valoración y reconocimiento del trabajo artesanal

En muchas ocasiones, las generaciones actuales no aprenden en casa los conocimientos y habilidades artesanales por múltiples motivos. Turok y Bravo (2005) distinguen las siguientes causas del declive del artesanado. Primera, los bajos ingresos que se reciben por la venta de artesanías, productos que a su vez enfrentan la competencia de otros productos en el mercado. Segunda, el deseo de muchos padres de que sus hijos estudien una carrera u obtengan un diploma o título “para que sean alguien (en la vida)”. Tercera, el desapego o rechazo de las prácticas tradicionales, en las instituciones escolares y educativas (Turok y Bravo, 2005). Este poco reconocimiento nos hace también subrayar que las artesanías viven en un aristotelismo social (poco reconocimiento y valoración social). Ahora bien, cabe aclarar por otra parte, que como en todo hay excepciones. Podemos encontrar artesanos que han sido reconocidos, sus productos son comprados periódicamente, se les otorgan premios y reconocimientos su trabajo supone una labor pleno con una remuneración económica segura; trabajo que

también les brinda orgullo, prestigio y se convierte en fuente que posibilita la construcción de identidades valiosas.

Al ser las artesanías productos —como sucede en el caso de los textiles— de raigambre ancestral, elaborados con técnicas manuales y poca tecnología industrial, se han asociado a lo obsoleto, a lo “no moderno”, a lo atrasado. Lo advierte Warman (1982) cuando señala que nuestra raigambre en el pasado se identifica con lo rural, lo rústico, lo provinciano y “lo no moderno”.

Hay que tener presente que toda actividad requiere de un grado de destreza y esto se vincula a la actividad textil, los tejedores a través de la práctica han construido una habilidad que merece reconocerse (Foto 2). Aun cuando en la actualidad, la actividad textil sea considerada como una actividad poco productiva y de escasa valoración, sus hacedores saben que su producción es única e irreplicable, de ahí su valoración intrínseca, sin embargo, enfrentan otras dificultades como las que se mencionan en el apartado siguiente.

Foto 2
Textiles hechos por mujeres tsotsiles de Zinacantán, Chiapas,
México (mayo, 2012)



Fuente: Perla del Carpio.

Dificultades económicas

Otras dificultades que lastiman al sector son la pobreza, los tipos de comercialización, la intermediación, la competencia con artículos industriales, los bajos precios, la falta de capacitación, la poca organización de los integrantes del gremio, las condiciones de trabajo y la falta de protección social. Al respecto de este último elemento, hay que señalar que la falta de indemnizaciones por accidentes de trabajo y la nula existencia de incapacidades, pensiones, jubilaciones, etc., se deben a que en gran medida, las artesanías no se elaboran en términos de la concepción predominante de trabajo, a saber, el de empleo,

por lo cual quienes lo hacen carecen de los beneficios ya mencionados. Esto incrementa y promueve su vulnerabilidad y los expone a situaciones difíciles. Súmese a ello las largas horas de trabajo no compensadas con el pago por sus artesanías ni con el poco reconocimiento que se les otorga, pues como indican Turok y Bravo (2005), esta actividad no ha sido considerada legítimamente como oficio o profesión.

Ante estos “males”, no sorprende que muchos maestros (grandes y sabios artesanos) prefieran que su descendencia se emplee en actividades más remuneradas y con mayor reconocimiento y prestigio sociales. Por otra parte, tienen que desarrollar una serie de estrategias para contrarrestar los estragos que representa la competencia con productos industriales e importados, una de las cuales es organizarse como pequeñas empresas. Padilla (2015), al reflexionar sobre las políticas para micro y pequeñas empresas (mype) nos recuerda que estas son un subconjunto de la política industrial a la vez que indica que este tipo de empresas han generado el interés de diseñadores de políticas por su gran capacidad para generar empleos y contribuir a un cambio en la estructura productiva con mayor igualdad, por medio de la incorporación de emprendedores y trabajadores al tejido productivo. Además, señala que se han reconocido las restricciones que frecuentemente enfrentan: falta de acceso al financiamiento, dificultad para alcanzar economías a escala, capacidades de innovación reducidas y obstáculos para exportar, entre otros (Padilla, 2015).

En su reflexión sobre las políticas de soporte a la exportación, Padilla señala que el apoyo a las mype para acceder a mercados internacionales ha tenido lugar “[...] principalmente a través de mecanismos de financiamiento, asistencia técnica y capacitación, incentivos fiscales y facilitación administrativa, iniciativas de política comercial y programas de encadenamiento” (p. 20). Lo anterior, aunque no es lo común para la mayoría de los artesanos, ha permitido que algunos integrantes del gremio puedan colocar sus productos en otros mercados en el contexto internacional, como sucede con los alfareros de Tonalá, Jalisco y de Dolores Hidalgo, en el estado de Guanajuato (México).

Migración y abandono del oficio

La elaboración de artesanías está profundamente arraigada en las comunidades originarias; sin embargo, un resultado de la exclusión que viven los grupos indígenas en sus regiones es la migración hacia otros centros rurales, principalmente a centros urbanos (Horbath, 2008). En la ciudad encuentran un panorama extremadamente heterogéneo, diverso y dinámico que mantiene una constante

interacción de lo local con lo global, lo que caracteriza un dinamismo de símbolos y significados nuevos para las comunidades rurales inmigrantes (García, 1989).

En Argentina, los resultados obtenidos de investigaciones centradas en la región del Valle Calchaquí (noroeste argentino) (Foto 3) arrojaron datos importantes al respecto. Se pudo registrar que la transmisión de la práctica textil se quiebra a causa de la migración de una generación de jóvenes, quienes partieron a los centros urbanos en las décadas del setenta y ochenta. “El final del siglo XX señaló el momento de la partida de numerosos hijos de nuestras tierras, decididos a conquistar en otros mundos el derecho a su dignidad” (Corcuera, 2006, p. 153).

Es importante destacar que este proceso se vincula estrechamente con la coyuntura histórico- social del país; es decir, con las dictaduras militares (1976-1983) y las débiles democracias que les sucedieron (1983-1999). La fuerte migración estuvo signada por el modelo neoliberal impuesto sobre todo en la década del noventa cuando se privatizan varias empresas nacionales y el índice de desocupación creció considerablemente. Lo anterior también afectó la elaboración de las artesanías, pues con los jóvenes partieron también las esperanzas y la búsqueda de equilibrio entre cambios y tradiciones.

Como subraya Corcuera (2006), los lazos afectivos, se diluyen con el tiempo y las solidaridades y en consecuencia se van debilitando. Se fueron muchos y solamente quedaron los niños que cuidaban a los abuelos. Estos infantes constituyen hoy la generación joven que recuperó los saberes del tejido.

Foto 3

Jacinta Yapura, tejedora del Valle Calchaquí (Amaicha del Valle, norte de Argentina)



Fuente: Olga Sulca.

Cabe señalar sin embargo, que el cambio, los procesos de transformación y el dinamismo en la producción artesanal son necesarios, pues permiten su revitalización. Las artesanías no son estáticas, oscilan entre cambios y permanencias, viven entre transformaciones, entre el entonces y el ahora.

Discriminación y exclusión

Entre los retos que enfrentan las integrantes del gremio se encuentra la discriminación por ocupación (son artesanas), por sexo (son mujeres) y por etnia (son indígenas) (Del Carpio, 2012). La exclusión y la discriminación laborales hacia hombres y mujeres indígenas son las principales causas de los bajos salarios que reciben y de la explotación laboral con jornadas largas, sin prestaciones sociales y muy poca o nula seguridad.

En el extremo de esta subordinación se encuentran las mujeres (Horbath, 2008). París (2004), señala al respecto que la población indígena sufre una situación de discriminación tanto en la educación y la salud, como en el trabajo, la vivienda, los servicios, la participación política, el acceso a diferentes servicios, etc.; es decir, está sujeta a un trato diferenciado en todas las áreas de la vida social y en ellas padece un proceso de subestimación.

Asimismo, los empleos informales en los que trabajan ya sea en el contexto rural o urbano, no representan beneficio alguno a mediano o largo plazo y el esfuerzo que hacen no les asegura una mejora en su calidad de vida presente y futura. En ese sentido, los trabajadores ingresan con el anhelo de hacer “trabajos temporales”, mientras consiguen un empleo mejor (Horbath, 2008). Con base en ello, Warman (1986) señala que las cristalizaciones de la discriminación son variadas, pero con diferente intensidad. Siempre están presentes respecto de los pueblos originarios de nuestro país (y de muchos países con características similares).

Los efectos en la salud

Nos referimos ahora a los estragos ocasionados por el esfuerzo físico y el trabajo que ejecutan los artesanos y que afectan su salud. La abuela que borda y teje, por ejemplo, no solo tiene arrugas en su rostro que reflejan su experiencia y sabiduría, sino también unos ojos cansados y llorosos producto del esfuerzo y la concentración visual que demanda su trabajo (los detalles de un textil, por ejemplo). Padece también artritis en sus manos y su espalda sufre por la postura que requiere su trabajo. Lo mismo vale para el alfarero, cuyos pulmones están dañados por el humo que produce el horno (Del Carpio, 2012). Con el paso

del tiempo y por el esfuerzo físico que demanda, cada oficio artesanal afecta la salud de quienes lo perpetran. Es también el caso de las mujeres dedicadas a la elaboración de artesanías agroalimentarias en México y en otros países donde se siguen elaborando alimentos a la antigua usanza (fotos 4 y 5).

Foto 4
Las manos en el cacao. San Nicolás, Salvatierra,
Guanajuato, México



Fuente: Diana Zamora Rosas.

Foto 5
Elaboración de pan artesanal en El Sabino, Salvatierra
Guanajuato, México



Fuente: Diana Zamora Rosas.

Otros problemas y otras luchas

La competencia con productores locales e importados (asiáticos, especialmente) y el abaratamiento de las artesanías (Del Carpio, 2012; Del Carpio y Freitag, 2015), son otros retos que debe enfrentar el sector. Además, hay poca comunicación y organización entre los integrantes del gremio, quienes desconocen los programas, las políticas públicas y los fondos gubernamentales que apoyan la producción artesanal a nivel local, estatal y nacional (Valdés, Del Carpio y Melchor, 2015; Del Carpio P, Valdés, Alejo y Del Carpio, K., 2015), como el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart, en México) que mediante diferentes programas apoya a los artífices y sus productos.

Uno de los desafíos más inmediatos que encaran las cooperativas, las asociaciones y los gremios de tejedores, es desarrollar su capacidad autogestionaria con el fin de instalar la actividad textil como un microemprendimiento comunal. Estos grupos enfrentan un verdadero reto en estos tiempos de globalización, pues por un lado se encuentran con las exigencias que propone el mercado de las artesanías actuales, y por el otro, deben conservar su capacidad creadora que los identifica como una comunidad étnica tradicional (Sulca, 2011), situación que a primera vista parece contradictoria.

Al reflexionar sobre las redes de negocios y estrategias de micro y pequeñas empresas artesanales en Tonalá, Jalisco (conocido en México por su amplia tradición alfarera), Pérez (2015) señala que estas enfrentan una serie de problemas dentro de los que sobresalen la inexistencia de uso de nueva tecnología, la falta de diseños innovadores, la ausencia de controles de inventarios y el poco o nulo acceso a las tecnologías de información y la comunicación (TIC). A este listado de dificultades se suma la falta de capacitación empresarial, que solucionaría el desconocimiento que del mercado tienen los artesanos, lo cual dificulta el desarrollo de productos con características que satisfagan las necesidades de los consumidores (no hay un estudio de demandas de consumo). Esta capacitación es urgente debido a que la mayoría de los artesanos emprenden sus negocios de manera espontánea guiados por la tradición y la herencia de conocimientos, saberes y prácticas familiares.

Ante este panorama, Pérez (2015) especifica que el interés por fomentar el trabajo colaborativo entre los integrantes de este gremio parte del hecho de que las redes de negocio ofrecen una serie de beneficios entre los que se tienen economías de escala, acceso a capacitación empresarial e investigación y desarrollo de nuevos productos, entre otros. En alusión al caso de artesanos alfareros de Tonalá, Jalisco (México), señala que las principales razones que

motivan a los artesanos —que podríamos señalar como válidas para artífices dedicados a otras ramas artesanales— para formar parte de una red de negocios son las educativas (capacitación), las financieras y las estratégicas. Dentro de las principales necesidades de capacitación advierte el incremento de las ventas en el resto del país, la innovación del diseño y las estrategias de reducción en la rotación del personal para favorecer la especialización del recurso humano, a la vez que también resulta necesaria la reducción de conflictos dentro de la organización (Pérez, 2015).

Son, pues, diversas las áreas en las que este sector necesita emprender acciones y concretarlas permitiría mejoras especialmente en la dimensión económica de los artífices, pues como ya se señaló, los ingresos que perciben por sus productos no compensan ni el tiempo que dedican a cada elaboración ni el esfuerzo visual o físico que demanda cada artesanía. Este panorama se torna más complejo si a esos ingresos les descontamos el pago por uso de suelo que tienen que hacer en tianguis (mercado tradicional que ha existido en Mesoamérica desde la época prehispánica), expos o ferias de artesanías o el pago por el alquiler de un local para comercializar sus productos.

En uno u otro espacio, la venta de artesanía está ensombrecida por un horizonte de incertidumbre. Lo mismo vale para quienes se convierten en nómadas y recorren las arterias del lugar con el objetivo de encontrar comprador para sus artesanías. Las mismas artesanas elaboradoras de textiles, por ejemplo, reconocen los inconvenientes que deben resolver, como la existencia de un banco de lana o algodón, la capacitación en la comercialización de sus productos, la formación de recursos humanos, etc. (Sulca, 2011).

La capacitación para innovar diseños artesanales y ampliar redes de comercialización resulta necesaria, como también lo es que puedan acceder a múltiples espacios para exponer sus productos y los conozcan (a ellos, a los artesanos y a sus elaboraciones). También ha resultado complicado el acceso a espacios que se han vuelto cada vez más “elitistas” para presentar, exponer y comercializar los productos artesanales, espacios legitimadores del arte (museos, certámenes artesanales y galerías), pues allí entra otra profunda discusión sobre quién es considerado un artesano y quién un artista (Freitag y Del Carpio, 2015). Un posible camino ha sido que las generaciones jóvenes estén, en ocasiones, ocupando sus conocimientos (adquiridos en su formación académica) para revitalizar las artesanías que las personas mayores hacen, ya sea utilizando las tecnologías de la información para difundir los productos o bien utilizando sus conocimientos, según la formación académica que estén recibiendo, para mejorar

la presentación del producto, generar diseños innovadores y crear canales de comercialización más prósperos.

A pesar de las dificultades sigue viva la producción de artesanías y sus artífices desarrollan toda clase de estrategias para adaptar sus productos a las demandas del mercado. La producción de artesanías forma parte fundamental de las diversas estrategias de reproducción social y económica en el territorio especialmente rural, aunque no es exclusivo de este.

Qué hacer para impulsar y revitalizar las artesanías

En nuestros países latinoamericanos se trabajan diversas ramas artesanales, cuyos productores tienen orígenes diversos, principalmente mestiza e indígena. Ante la globalización y la competencia con otros artesanos y con productos importados (como los asiáticos), los integrantes del gremio se han visto obligados a desarrollar una serie de estrategias para hacer circular sus productos y ampliar el público consumidor. En el caso de los artesanos indígenas, por ejemplo, las mujeres jóvenes usan como vestimenta los productos que elaboran con el fin de “atraer” al turismo, pues “al cliente, lo que pida”. Observamos, en este sentido, un uso estratégico de la identidad (Gergen, 1991). Dentro de las áreas que les interesa fortalecer, se encuentra la necesidad de obtener información sobre compradores, concursos, programas y convocatorias.

Otra estrategia es la innovación mediante la combinación de colores, formas, texturas y la fusión con nuevos materiales para hacer más “vistosa” y atractiva la producción artesanal. Requieren también información sobre programas de financiamiento, capacitación y comercialización (además de un diagnóstico de las demandas del mercado). Información sobre protección de los derechos de autor colectivo ante el uso indiscriminado de los motivos y diseños artesanales por empresas de ropa, accesorios e impresos, también resulta valioso (Turok, 2015).

Resulta importante igualmente, alentar los encuentros de artesanos, pues apunta a revitalizar las artesanías y compartir experiencias y problemáticas comunes. En el caso de los tejedores del Valle Calchaquí (Argentina), por ejemplo, sus artífices han permitido contribuir al empoderamiento de una práctica cultural que ha llevado al fortalecimiento de los pueblos de tejedores diaguita-calchaquí (adscripción étnica-cultural). Por otro lado, estos encuentros han propiciado que los mismos tejedores se den cuenta de sus potencialidades y sus limitaciones frente a los mecanismos que impone el mercado turístico actual. Pero, sobre

todo, les ha permitido la generación de un ejercicio de reencuentro con su propia identidad, lo cual supone conocimiento y manejo de su propia cultura (Sulca, 2012).

Se sugiere también una vinculación al sistema educativo nacional para fomentar el gusto y la valoración de las artesanías y elementos culturales de las comunidades originarias que señalan que su producción tiene poco reconocimiento. En este sentido, cabe tener presente que la educación ha tenido una importante repercusión en la transmisión de conocimientos sobre ciertas ramas artesanales como el tejido —al menos en el sistema educativo argentino— pues contribuyó con esta ruptura. Hasta las décadas de 1970 y 1980 existían espacios curriculares donde los maestros enseñaban tejido a telar e incluso muchas escuelas de zonas rurales y urbanas contaban con telares de tipo criollo. Con la reforma educativa de 1995, esas materias desaparecieron del currículum y se transformaron en otros espacios. De este modo, la enseñanza del tejido quedó sujeta al ámbito exclusivamente familiar o comunitario dentro de las comunidades indígenas (Sulca, 2011).

Es necesario también estudiar las nuevas prácticas asociativas y generar políticas públicas para la innovación de esta tradición transformadora. La cuestión es producir “joyas textiles” cuya comercialización se traduzca en mejores ingresos económicos para quien lo hace (Sulca, 2004).

Se sugiere, igualmente, que los artesanos propicien espacios de encuentro entre ellos mismos, ya sea entre distintas comunidades de una región, municipio o estado. Esto con el fin de que cada integrante de las diferentes asociaciones o cooperativas exprese sus experiencias con el tejido u otras artesanías. La experiencia en Argentina nos permitió extraer algunas conclusiones de estos encuentros. Así, pudimos escuchar historias de vida en las que el tejido entrelazó demandas económicas, sociales, turísticas y el encuentro con sus propias identidades (Sulca, 2012). De allí que comulgamos con autoras como Novelo (2008), quien resalta la capacidad de adaptación que desarrolla el artesano: “La mera existencia del artesanado en la etapa actual del capitalismo indica su capacidad de flexibilidad y adaptación” (p. 125).

Queremos, asimismo, señalar que los artesanos que se organizan en asociaciones o cooperativas de manera conjunta construyen estrategias para fortalecer su producción y su presencia en el mercado globalizado y también para atender la demanda de sus productos por parte del turismo. Sus artesanías (con un auténtico sello distintivo y local) alternan en el mercado con manufacturas que pueden encontrarse en el amplio espacio andino (Argentina, Bolivia y Perú).

Las innumerables ferias artesanales constituyen el espacio donde circulan y se comercializan los textiles, pero también es el lugar de encuentro de artesanos, ideas y conocimientos de ayer y de hoy.

Reflexiones finales

Lo dicho hasta ahora nos lleva a subrayar la necesidad de hacer una investigación multidisciplinaria en la que se exploren las dimensiones económica, cultural, ambiental y social de las artesanías. Estos abordajes permitirán ir construyendo conocimiento respecto de las estrategias que debe desarrollar el gremio para abordar o enfrentar la competencia en el ámbito mundial.

Observamos con preocupación la limitada participación y vinculación de los artesanos con las instituciones, con las experiencias de otros integrantes del gremio y con otras cooperativas. En el aislamiento y en el esfuerzo individual poco se puede lograr. Necesitan mayor organización, comunicación y colaboración entre los integrantes del gremio. Son también las instituciones las que deben aproximarse a las comunidades artesanas.

Es en la generación joven que se observa esta necesidad de cambio, lo cual invita a pensar en la búsqueda de un lugar en un mundo sujeto a cambios y a múltiples transformaciones en el que tienen que encontrar su ubicación para sentir que son parte de él. Un proyecto de desarrollo comunitario que asuma, resuelva y dé respuesta a los diversos problemas (comercialización, diseños, etc.) puede ayudar a instalar microempresas productivas autogestionarias, permitiendo así aumentar los ingresos de estos artífices a la vez que contribuirá al desenvolvimiento de su propia cultura (Sulca, 2012).

Importante también resulta fomentar en el ámbito educativo el conocimiento y aprecio por la producción artesanal y sus aspectos culturales (cosmovisión, historia, gastronomía, leyendas, cuentos) con el fin de valorar los elementos identitarios de las comunidades. Como señala Turok (2015), se da una desvinculación entre el sistema educativo nacional y el sector artesanal que se expresa en el hecho de que no haya un programa formal de formación de docentes que los lleve a desarrollar competencias para educar a los niños y adolescentes en la apreciación estética de la artesanía y en el reconocimiento de su valor cultural como elemento de fortalecimiento de la identidad.

Necesario también es emprender estrategias que aborden los diferentes contextos sociales en los que circulan las artesanías y repensar en esos posibles rumbos de la producción y consumo artesanal. Posibilitar la capacitación a los artesanos

respecto a programas, concursos, ferias, certámenes, adquisición, capacitación y comercialización, también resulta imprescindible. La generación de políticas públicas encaminadas a este sector también es de subrayarse. Y, tal como señalamos en líneas anteriores, lo más importante es centrar la atención en la salud y en la calidad de vida de quienes ejecutan las artesanías, artífices en cuyas manos está la historia, el presente y quizá también el futuro de gran parte de los oficios valiosos de nuestros países.

La calidad del empleo en el contexto laboral actual: conceptualización, indicadores y nuevos antecedentes

Juan Pablo Gamboa Navarro¹⁴

Universidad de Valencia, España

El presente escrito analiza el concepto de calidad del empleo desde sus diferentes perspectivas, indicadores y principales antecedentes, con especial énfasis en la satisfacción y el ajuste laborales como indicadores centrales de los empleos de calidad. En este sentido, el artículo pretende exponer tanto las variables que la investigación ha identificado tradicionalmente como antecedentes de dichos indicadores, como la evidencia arrojada por la investigación emergente que indica la relación —hasta ahora desconocida— de variables del individuo como la empleabilidad, con la calidad de los empleos obtenidos.

Introducción: perspectivas de abordaje de la calidad del empleo

El concepto de calidad del empleo ha sido definido de maneras muy diversas (Grün, Hauser y Rhein, 2010) y desde perspectivas más o menos amplias, que

14. El autor agradece los valiosos aportes del profesor Francisco Gracia Lerín para la elaboración de este escrito.

han intentado determinar lo que en términos generales constituye un “buen” trabajo (Drobnic, Beham, y Präg, 2010).

Desde una visión reduccionista, la calidad se define únicamente en función de la seguridad y la salud en el trabajo, donde el hecho de tener un contrato de trabajo permanente prevalece a la hora de juzgar la calidad del empleo sin tener en cuenta las preferencias del trabajador. Otra vertiente de este punto de vista es la planteada por muchos economistas, quienes definen un trabajo de calidad en términos de un salario alto y de las horas de trabajo (Drobnic *et al.*, 2010).

Los enfoques más amplios en relación con la calidad incluyen aspectos particulares del puesto de trabajo, las percepciones y aspiraciones de carrera de los individuos (Schein y Van Maanen, 1977), así como aspectos de funcionamiento del mercado laboral. Dentro de estas perspectivas se encuentran las planteadas por entidades gubernamentales y de desarrollo de políticas públicas y las representaciones de la sociología y la psicología organizacional, las cuales incluyen en sus concepciones de calidad aspectos relacionados con el bienestar de los empleados y la satisfacción con el trabajo (Drobnic *et al.*, 2010).

En este sentido, la European Commission (2001) define la calidad del empleo como

[...] un concepto relativo referido a la relación trabajo-trabajador, el cual tiene en cuenta tanto características objetivas del trabajo, como el ajuste entre las características del trabajador y las requeridas por el puesto, lo cual incluye la evaluación subjetiva de dichas características por el respectivo trabajador según sus propias características y expectativas (p. 65).

Esta visión resalta la inclusión de aspectos objetivos y subjetivos en el estudio de la calidad del empleo y en ella la satisfacción laboral juega un papel importante (European Commission, 2002).

A un nivel más amplio, la Organización Internacional del Trabajo asume la visión de “trabajo decente”, el cual estaría determinado por una remuneración justa, seguridad en el puesto de trabajo, protección social para las familias, posibilidades de desarrollo personal y de integración social, libertad de los trabajadores para manifestar sus preocupaciones, organizarse, participar en la toma de decisiones, así como el equilibrio en la distribución de oportunidades y en el trato para hombres y mujeres.

Otro tipo de propuestas sobre la concepción de la calidad del empleo integran los enfoques tanto de los trabajadores como de las organizaciones para las que

trabajan e implican la compaginación de la flexibilidad en la gestión de las empresas y la seguridad en el empleo para los trabajadores. Esta visión conjunta está relacionada con el concepto de “flexiguridad” (European Commission, 2008), estrechamente relacionado con el nuevo contrato psicológico con base en el cual las empresas apoyan el desarrollo de la empleabilidad de los trabajadores y estos a su vez se adaptan a las condiciones de flexibilidad y adaptabilidad requeridas por el trabajo.

Indicadores

Ante la pregunta de si es posible señalar características particulares del trabajo o combinaciones de ellas que constituyan un “buen trabajo” (Grün *et al.*, 2010), la literatura socioeconómica no parece haber alcanzado un consenso claro sobre las variables que se deben incluir en el análisis de la calidad del empleo (European Commission, 2008). Lo que está claro es que es necesario contar con un conjunto amplio y consistente de indicadores de calidad del empleo que capturen la diversidad de las características del trabajo (Olsen, Kalleberg y Nesheim, 2010), dado que el énfasis tradicional en el salario y las horas de trabajo puede dar una imagen equivocada de un trabajo determinado (Clark, 2004).

En términos generales, es posible identificar indicadores de calidad del empleo a nivel del mercado laboral y a nivel del empleo desempeñado por los trabajadores. En lo que respecta al nivel del mercado laboral, la calidad del empleo aglutina indicadores como la igualdad entre hombres y mujeres, salud y seguridad laboral, facilidad de integración y acceso al empleo, conciliación entre la vida profesional y personal, diálogo social, participación de los trabajadores, gestión adecuada de la diversidad y eliminación de la discriminación (European Commission, 2001).

A nivel del empleo desempeñado por el trabajador, pueden identificarse indicadores que se agrupan en una dimensión objetiva y otra subjetiva (Grün *et al.*, 2010). En términos generales, la *dimensión objetiva* se define principalmente en función de características observables del puesto de trabajo. Aunque son múltiples los aspectos objetivos del trabajo que pueden considerarse a la hora de definir su nivel de calidad, la literatura analiza con mayor frecuencia características intrínsecas y extrínsecas del trabajo como el salario, remuneraciones en especie, tipo de contrato, jornada laboral, carga de trabajo, cantidad de horas extraordinarias, categoría profesional, nivel de autonomía, contenido del trabajo, la formación ofertada por el empleador (desarrollo de competencias y aprendizaje permanente), posibilidades de desarrollo de carrera, productividad

del puesto, ajuste entre el capital humano del trabajador y el requerido por el puesto de trabajo, esfuerzo físico y riesgos laborales, entre otros.

Particularmente, el salario ha sido un indicador objetivo predominante en la investigación sobre calidad del empleo. Así, el salario se ha tomado como variable de clasificación de los individuos y se han analizado los antecedentes de la satisfacción laboral de los trabajadores con empleos bien pagados y con empleos mal pagados (Díaz-Serrano y Cabral Vieira, 2005; Leontaridi y Sloane, 2001). Esta clasificación determinada en función del salario, se basa en la teoría del mercado laboral dual (Doeringer y Piore, 1971), que establece un segmento de empleos de alta calidad (“bien pagados”) y otro de empleos de baja calidad (“mal pagados”). Otro de los indicadores objetivos predominantes en la definición de la calidad del empleo ha sido el tipo de contrato, según el cual un buen trabajo se caracteriza por la estabilidad del contrato de trabajo, mientras que un mal trabajo está asociado a la temporalidad.

En contraposición a las aproximaciones reduccionistas a la calidad del empleo, está claro que la definición de cuán bueno o malo es un trabajo no puede estar dominada por un conjunto reducido de indicadores objetivos, como el salario o el tipo de contrato. En este sentido, la teoría de los diferenciales compensatorios del salario (Rosen, 1986) establece que un salario alto no necesariamente define un trabajo de calidad ni el bienestar derivado de él si se tiene en cuenta que con frecuencia los salarios altos compensan condiciones de trabajo peligrosas o desagradables o que los trabajadores con salarios bajos pueden ser compensados con beneficios no monetarios (Díaz-Serrano y Cabral Vieira, 2005; Leontaridi y Sloane, 2001).

Por otra parte, la *dimensión subjetiva* de la calidad se basa en la idea de que los trabajadores evalúan por sí mismos diferentes aspectos de su trabajo, juzgando lo que es importante de él (Drobnic *et al.*, 2010). De hecho, los trabajadores valoran como importante un amplio rango de aspectos del trabajo en el que el salario no siempre se encuentra dentro de los aspectos más valorados (Clark, 2004). Así, en la dimensión subjetiva se incluyen las percepciones del trabajador de las características objetivas del trabajo, así como las evaluaciones subjetivas de los ingresos, la satisfacción laboral, el nivel de ajuste del trabajo a las características y expectativas personales, el prestigio ocupacional, las posibilidades de uso del conocimiento profesional, las relaciones interpersonales (con supervisores y compañeros), la equidad y justicia en el trato. Esta dimensión también incluye percepciones acerca de cuán demandante, estresante o aburrido es el trabajo, el grado de presión temporal y la inseguridad laboral, interferencia del trabajo

en la vida personal, intensidad del trabajo (esfuerzo psicológico), y utilidad del trabajo para otros y para la sociedad.

Cabe anotar que la postura de Eby, Butts y Lockwood (2003) en lo que respecta a los indicadores necesarios para el análisis del éxito de carrera, también sería aplicable al análisis de la calidad del empleo desde un punto de vista subjetivo. Estos autores afirman que la conceptualización de éxito de carrera, y por tanto de calidad del empleo, han de expandirse más allá del análisis de las promociones y del salario, restando así énfasis a los indicadores objetivos y analizando también el éxito psicológico, el cual sería incluso más importante que indicadores objetivos como el crecimiento del salario. En el terreno de la calidad del empleo, el éxito psicológico podría verse representado por la satisfacción con el empleo, la cual formaría parte de lo que podría denominarse la calidad percibida de él.

En este sentido, se utilizan cada vez más las respuestas de los empleados a los estudios de satisfacción y bienestar laboral para evaluar la calidad del empleo (*European Commission*, 2008), más aún cuando la valoración de lo que se considera un “buen o mal empleo” varía en función de variables como el país (Drobnic *et al.* 2010). Así, la satisfacción laboral es un indicador importante de la calidad del trabajo a nivel global que incluye las preferencias y necesidades de los trabajadores en diferentes contextos geográficos.

Aunque la satisfacción laboral con frecuencia se considera como un indicador subjetivo de la calidad del empleo, también puede considerarse como una consecuencia de ella (Sirgy, Efraty, Siegel y Lee, 2001). En general, una proporción importante de la literatura utiliza la satisfacción laboral como una variable proxy de la calidad del trabajo (Díaz-Serrano y Cabral Vieira, 2005; Grün *et al.*, 2010; Leontaridi y Sloane; 2001; Olsen *et al.*, 2010), con base en el hecho de que las medidas globales de satisfacción resumen adecuadamente aspectos raramente medidos de los empleos altamente relacionados con las variables de resultado de ellos (Clark, 2004).

En este sentido, un constructo cercano a la calidad del empleo como es el de calidad de vida laboral (QWL, por sus siglas en inglés), también ha sido ampliamente relacionado con la satisfacción laboral (Martel y Dupuis, 2006). Así, por ejemplo, Sirgy *et al.* (2001) definen la calidad de vida laboral como la satisfacción del empleado con una variedad de necesidades a través de actividades y resultados derivados de la participación en el lugar de trabajo.

Por otra parte, el ajuste entre las características del trabajador y aquellas del puesto trabajo también se considera un indicador fundamental de la calidad del

empleo, el cual ha sido operacionalizado tanto de manera objetiva y subjetiva. Aunque la literatura ha definido diferentes tipos de ajuste, en el presente escrito se enfatiza en el ajuste laboral concebido en términos del grado de relación del trabajo con las características educacionales del trabajador o ajuste de cualificaciones. Específicamente, este fenómeno se ha analizado principalmente en relación con el ajuste entre el nivel educativo del individuo y el requerido por el puesto de trabajo y el grado de relación entre el área o disciplina de los estudios cursados por el individuo y el trabajo desempeñado o relación entre el trabajo y la formación. Bédoué y Giret (2010) han denominado estos dos tipos de ajuste como ajuste vertical y ajuste horizontal, respectivamente. El énfasis puesto en el presente capítulo en el ajuste de cualificaciones en la calidad del empleo se debe a las importantes consecuencias negativas de la ausencia de este tipo de ajuste en el rendimiento y bienestar de los trabajadores (McKee-Ryan y Harvey, 2011).

Antecedentes de la calidad del empleo

La literatura sobre los antecedentes de la calidad del empleo se ha centrado por una parte en el análisis de antecedentes contextuales o macro factores y por otra parte se ha enfocado en la identificación de los antecedentes individuales o personales de determinados indicadores.

A *nivel contextual*, el estudio de los antecedentes de la calidad del empleo se ha centrado en el análisis de factores que puedan explicar las diferencias en determinados indicadores de calidad del empleo a nivel transnacional.

En este sentido, Olsen *et al.* (2010) afirman que las características particulares y los regímenes de empleo de los diferentes países constituyen antecedentes contextuales importantes de la calidad del empleo. Según estos autores, a pesar de los efectos de la globalización —la cual tiende a homogeneizar a los países en muchos aspectos— la calidad del empleo varía en cada país debido fundamentalmente al grado de coordinación entre empresas e instituciones y al grado de influencia del Gobierno en la definición en la calidad de los empleos que se ofertan (economías coordinadas frente a economías liberales), así como al grado de influencia de los propios trabajadores y los sindicatos en la definición de las condiciones de calidad de los puestos de trabajo. Asimismo, indican que otro factor que puede favorecer la diferenciación de la calidad del empleo es el régimen de empleo, que puede variar desde un régimen de tipo inclusivo (en el que todos los trabajadores tienen los mismos derechos), hasta un régimen más

dual o liberal (en el que los trabajadores permanentes tienen mayores beneficios que los temporales).

Así, Olsen *et al.* (2010) analizaron las diferencias en la calidad del empleo percibidas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Noruega y Alemania occidental, mediante un conjunto amplio de indicadores e intentaron determinar si la calidad tendía a converger o diferir en dichos países a lo largo del tiempo (1989, 1997 y 2005). Dentro de los indicadores de calidad analizados se encuentran la autonomía, las relaciones interpersonales, las recompensas intrínsecas y extrínsecas, el desarrollo de habilidades, la seguridad laboral, la intensidad del trabajo y la satisfacción laboral tomada como una medida global de calidad del empleo.

Los resultados de Olsen *et al.* (2010) muestran diferencias en la calidad del empleo en función de los países analizados. En términos generales, Alemania y Noruega presentaron mayor calidad del empleo percibida que Gran Bretaña y Estados Unidos, debido a que estos dos grupos de países difieren en el grado de coordinación entre organizaciones, la influencia del Estado y el poder que se otorga a los trabajadores para modificar las condiciones de calidad de sus empleos. Así, Noruega y Alemania se caracterizarían por un régimen de empleo más coordinado, inclusivo y participativo, en el cual se concede un mayor poder a los trabajadores y a los sindicatos para influir en las condiciones laborales. Por otra parte, Estados Unidos y Gran Bretaña tendrían un régimen de tipo más liberal y dual (menos coordinados, con menor influencia del Gobierno y de los trabajadores sobre la calidad del empleo).

Sin embargo, cabe mencionar que según los resultados de Olsen *et al.* (2010), la calidad del empleo no fue superior en Noruega y Alemania para todos los indicadores de calidad considerados y las diferencias no fueron totalmente estables a lo largo del tiempo. El único indicador de calidad que tendió a disminuir en los cuatro países fue la seguridad laboral; la intensidad del trabajo tendió a aumentar en todos ellos. Este fenómeno puede deberse a las reducciones del número de trabajadores y a las reestructuraciones organizacionales sucedidas en todos los países en el periodo analizado. Por otra parte, a pesar de las diferencias encontradas en los diferentes indicadores de calidad entre los países, la satisfacción laboral global mostró ligeras diferencias y se mantuvo relativamente estable, aunque con una ligera tendencia a la disminución en el tiempo en todos ellos.

El estudio de Westover (2012) sobre los factores contextuales relacionados con la calidad del empleo confirma la existencia de diferencias transnacionales en diversos indicadores de satisfacción laboral en función de diferentes indicadores del Estado del bienestar de un grupo de países de varios continentes. Asimismo,

observó diferencias en los antecedentes de la satisfacción a través de los países analizados.

En concreto, Westover (2012) encontró que la orientación de los países hacia un mayor o menor Estado del bienestar está relacionado con las diferencias transnacionales en diversos indicadores de satisfacción laboral. El Estado del bienestar fue medido en términos de indicadores como los ingresos y gastos del Estado, así como la deuda pública y la equidad en la distribución de los recursos. Generalmente, los países con un Estado del bienestar superior presentan una mayor satisfacción con gran parte de los aspectos del trabajo analizados. Los resultados también indicaron que en los países con un Estado del bienestar que provee mayores ayudas sociales, las características laborales intrínsecas explican en mayor medida la satisfacción laboral global, mientras que en aquellos países con un Estado del bienestar con menores ayudas sociales, los aspectos extrínsecos del trabajo predicen en mayor medida la satisfacción laboral global.

Cabe mencionar que Westover (2012) encontró una relación modesta entre los factores contextuales relacionados con el Estado del bienestar establecido en cada país y la satisfacción laboral y sugiere que las diferencias transnacionales encontradas en la relación entre las características intrínsecas y extrínsecas del trabajo y la satisfacción laboral se debe a que los trabajadores de países con un Estado del bienestar más desarrollado tienden a otorgar más importancia a los aspectos intrínsecos del trabajo que a los extrínsecos y viceversa. Sin embargo, estos resultados no permiten establecer claramente la razón por la cual el nivel/ grado del Estado del bienestar se relaciona con la existencia de condiciones de trabajo de calidad en los diferentes países.

En lo que respecta a la identificación de los *antecedentes individuales*, en el presente capítulo se analizan los principales antecedentes individuales de la calidad del empleo mediante la identificación de los determinantes de la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca concebida como una variable proxy de dicha calidad (p.e. Clark, 2004; Díaz-Serrano y Cabral Vieira, 2005; Leontaridi y Sloane 2001), así como del ajuste laboral. Más adelante, se analizarán los principales antecedentes individuales de estos indicadores y se prestará atención a algunos de sus antecedentes específicos de tipo más contextual.

Sin embargo, antes de continuar con los antecedentes personales específicos de la satisfacción y del ajuste laboral, cabe mencionar el estudio desarrollado por Keller, Meier, Gross y Semmer (2015), en el cual analizan la relación recíproca entre la autoestima y la obtención de empleos de alta calidad (HQJs). En dicho estudio, la calidad del empleo se midió en relación con el nivel de autonomía y

la variedad de habilidades requeridas en el desempeño del puesto. Los resultados muestran que la autoestima predice la calidad del empleo —especialmente en las mujeres— y la autoestima en el caso de los hombres. A nivel global, los autores sugieren que las mujeres necesitan una mayor autoestima para obtener empleos de alta calidad en comparación con los hombres y que estos basan más su autoestima en la calidad de sus empleos, en comparación con las mujeres.

Satisfacción y ajuste laboral como indicadores clave de la calidad del empleo

Satisfacción laboral

Sobre la base de que la satisfacción laboral se toma usualmente como indicador global de calidad, en este apartado se profundizará en su concepto y antecedentes específicos.

Según Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), no hay una definición universalmente aceptada sobre la satisfacción laboral. Se identifican dos grupos de autores que apuntan definiciones diferentes. Por una parte, un grupo de investigadores se refiere a la satisfacción laboral en términos de emociones, sentimientos o respuestas afectivas. De acuerdo con esta perspectiva, la satisfacción laboral sería “[...] la forma como la gente se siente con sus trabajos y con diferentes aspectos de los mismos, esto es, el grado en el que a la persona le gustan (satisfacción) o le disgustan (insatisfacción) sus trabajos” (Spector, 1997, p. 2).

El segundo grupo de definiciones identificado por Bravo *et al.* (1996), va más allá de las emociones y concibe la satisfacción laboral como “[...] una actitud generalizada ante el trabajo” (p. 346). La satisfacción laboral sería, entonces, una respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de llevar a cabo en el empleo. Por lo tanto, se definiría como

[...] una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en cada aspecto considerado y del grado en que esa situación responde a las expectativas y aspiraciones (García-Montalvo, Peiró y Soro, 2003, p. 424).

Por otra parte, en las definiciones de la satisfacción se pueden identificar dos aspectos adicionales. En primer lugar, la satisfacción es una dimensión actitudinal que puede entenderse como “discrepancia”, “congruencia” o “ajuste” (Bravo, García, Peiró y Prieto, 1993). En este sentido, la satisfacción laboral cumple la

función de “ajuste” o “congruencia” entre el individuo y la organización y se concebiría como el ajuste entre las necesidades y expectativas frente al trabajo y los recursos que el trabajo proporciona; o dicho de otra forma, los resultados que uno encuentra en dicho trabajo (Mumford, 1976). En esta misma línea, Elton y Smart (1988) y Michalos (1986) conciben la satisfacción laboral como un resultado de la congruencia entre las características del individuo y de su contexto laboral. Quizás el modelo más influyente dentro de esta perspectiva es el de Locke (1976). Para Locke, la satisfacción surge de la percepción del sujeto acerca del ajuste entre sus valores laborales y aquellos que caracterizan su trabajo y del ajuste entre las necesidades del individuo y las características del trabajo. En otras palabras, la satisfacción es un resultado del grado en que el trabajo proporciona aquellas cosas que son importantes para el individuo.

En segundo lugar, la satisfacción laboral puede referirse al trabajo en general o a facetas específicas (Bravo *et al.*, 1993). En relación con este aspecto, la función de ajuste de la satisfacción puede referirse al trabajo en general o a aspectos o facetas diferenciados (Cook, Hepworth, Wall, y Warr, 1981). Las facetas más mencionadas en la literatura hacen referencia a la satisfacción con la supervisión, la organización, los compañeros, las condiciones de trabajo, el desarrollo de carrera, las perspectivas de promoción, el salario, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca y extrínseca general (Bravo *et al.*, 1996).

Según Spector (1997), la aproximación de la satisfacción a partir de sus facetas se usa para identificar los aspectos del trabajo que producen satisfacción o insatisfacción. Sin embargo, cuando se analiza la satisfacción desde sus diferentes aspectos, se encuentra que estos pueden agruparse en diferentes categorías. Así, se ha distinguido entre características intrínsecas y extrínsecas del trabajo (Hackman y Oldham, 1976) y otros autores han distinguido también el componente social del trabajo de la dimensión extrínseca, para considerarla como una dimensión adicional de satisfacción con los aspectos sociales del trabajo (p.e., Judge, Parker, Colbert, Heller e Ilies, 2001).

En relación con estas dimensiones, García-Montalvo *et al.* (2003), afirman que la satisfacción con las características extrínsecas del trabajo hace referencia a la respuesta afectiva o actitudinal de carácter global ante aspectos del trabajo como los recursos económicos, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de promoción o las condiciones laborales. Esta dimensión se conoce también como satisfacción con los aspectos instrumentales debido a que la actividad

laboral se convierte en un instrumento para obtener esos aspectos extrínsecos a la propia actividad laboral.

Por otra parte, la actividad laboral cuenta, en mayor o menor medida, con una serie de características que pueden ser en sí mismas satisfactorias, como por ejemplo, las oportunidades de aprender, la variedad de las tareas que se realizan, las habilidades que requiere y permite poner en juego el puesto de trabajo y la autonomía para llevar a cabo las tareas, entre otras. La satisfacción con estas características y otras similares se conoce como satisfacción intrínseca.

Finalmente, García-Montalvo *et al.* (2003) afirman que

[...] la actividad laboral tiene (también) un significado social (si está valorada socialmente o tiene un determinado significado social, etc.) y comporta interacción y relaciones sociales con los compañeros, supervisores, subordinados, clientes, etc. Estos aspectos se recogen en la satisfacción con las características sociales del trabajo (p. 424).

Antecedentes de la satisfacción

Al estudiar los antecedentes de la satisfacción se han identificado variables individuales, como los rasgos de personalidad, el afecto positivo y las autoevaluaciones centrales positivas (Judge *et al.*, 2001). Adicionalmente, la literatura muestra que la edad, el sexo y el nivel educativo están relacionados con la satisfacción. Así por ejemplo, en un estudio llevado a cabo con 14.000 empleados de países de la OCDE, Clark (2004) encontró que las mujeres no afiliadas a sindicatos y los trabajadores de más edad suelen estar más satisfechos con su trabajo. Sin embargo, algunos estudios han encontrado que los antecedentes de la satisfacción laboral varían en función de los países y del salario de los trabajadores (Díaz-Serrano y Cabral Vieira, 2005), así como del sexo y de las perspectivas de desarrollo de carrera de los individuos (Leontaridi y Sloane, 2001).

En este contexto son de especial interés las variables relacionadas con el capital humano de los individuos que predicen la satisfacción, dado que pueden ser controladas por los trabajadores. En este sentido, un número importante de estudios de la utilidad subjetiva del trabajo han mostrado que los niveles educativos altos están asociados con mayores niveles de satisfacción (García-Aracil y van der Velden, 2008). Así, con base en la satisfacción laboral como una recompensa no monetaria del capital humano, varios estudios efectuados con egresados de once países europeos han mostrado que la educación universitaria, más que cualquier otra formación postsecundaria, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, aunque esta fluctúa en función del área académica.

Adicionalmente, los estudios sugieren que los trabajos que requieren un alto nivel de competencias, son más complejos y de mayor nivel, tienen un efecto positivo en la satisfacción. Así, los trabajos de mayor nivel tienden a ser más complejos y a tener mejores condiciones de trabajo en términos de salario, posibilidades de promoción, supervisión, autonomía y responsabilidad, características que también se relacionan positivamente con la satisfacción (García-Aracil, Mora y Vila, 2004; García-Aracil y van der Velden, 2008).

Por otra parte, el ajuste entre el capital humano del trabajador y el requerido por el puesto de trabajo tiene un efecto importante en la satisfacción. Las teorías del ajuste laboral proponen que la congruencia entre las características de la persona (en la que se integran las habilidades, competencias, aptitudes y destrezas) y las demandadas por el trabajo, tiene consecuencias positivas en la satisfacción (Brkich, Jeffs y Carless, 2002). En términos generales, la literatura ha mostrado que el ajuste entre las capacidades del trabajador y las requeridas por el puesto presenta una correlación significativa de alrededor de 0,41 con la satisfacción laboral (Kristof, Zimmerman y Johnson, 2005). Más específicamente, el ajuste de las competencias de los individuos y aquellas que son necesarias para desempeñar el puesto de trabajo afecta positiva y significativamente la satisfacción con el trabajo (Allen y van der Velden, 2001; García-Aracil y van der Velden, 2008).

A partir de la revisión de la literatura sobre la relación de variables vinculadas al capital humano de los individuos y la satisfacción laboral, cabe esperar que otro tipo de variables altamente influidas por el capital humano —como la empleabilidad— predigan la satisfacción laboral.

En virtud de lo anterior, una nueva línea de investigación ha empezado a abordar la relación prácticamente inexplorada entre empleabilidad y satisfacción laboral. En el marco de los resultados empíricos de esta línea de investigación, Gamboa, Gracia, Ripoll y Peiró (2009) encontraron que la empleabilidad percibida predice la satisfacción con aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales del trabajo y que cuando la empleabilidad interacciona con la iniciativa personal, aumenta la satisfacción con los aspectos intrínsecos y extrínsecos del trabajo. En dicho estudio, la empleabilidad se concibió como la percepción subjetiva del individuo sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o de mejorar el actual, dependiendo de sus características personales y del contexto laboral que le rodea.

Los anteriores resultados pueden explicarse gracias a que la empleabilidad está relacionada con un elevado valor de los individuos empleables en el mercado

laboral y por tanto, con la capacidad de elegir los mejores trabajos y negociar las condiciones laborales. En este sentido, el valor de mercado de las personas empleables puede, por su parte, estar determinado por el hecho de que estas personas cuentan con un alto capital humano y otras características personales que les permiten hacer una búsqueda de empleo adecuada, responder a las demandas de la empresa y llevar a cabo su trabajo de forma eficiente (Gamboa *et al.*, 2009).

En consonancia con lo anterior, Gamboa, Yeves, González-Romá y Peiró (2013) analizaron si las dimensiones personales de empleabilidad planteadas por Fugate, Kinicki y Ashforth (2004), predicen la empleabilidad percibida y si esta predice, a su vez, la calidad del empleo de una muestra de egresados universitarios. En este caso, la calidad del empleo fue medida en términos de salario, categoría profesional y satisfacción laboral. A nivel general, los resultados de este estudio indican que, efectivamente, la mayoría de los indicadores de las dimensiones de capital humano, identidad de carrera y adaptabilidad personal, predicen positiva y significativamente la empleabilidad percibida y que esta, a su vez, predice la satisfacción laboral global, el salario y la categoría profesional. Asimismo, este estudio indica la presencia de relaciones directas entre algunos indicadores de las dimensiones personales de empleabilidad y los indicadores de calidad del empleo, evidenciando así una mediación parcial de la empleabilidad percibida en la relación entre algunos indicadores de las dimensiones personales de empleabilidad y la calidad del empleo.

Tomados en conjunto, estos resultados demuestran la importancia, hasta ahora desconocida, tanto de la empleabilidad percibida como de las dimensiones de empleabilidad planteadas por Fugate *et al.* (2004) en la obtención de empleos con características que propician la satisfacción laboral. Por otra parte, en lo que respecta a las características del trabajo que afectan la satisfacción laboral, hay bastante evidencia empírica que muestra que el diseño del puesto de trabajo tiene un efecto importante en este sentido (Hackman y Oldham, 1980). Así, se ha constatado a través de las culturas que la naturaleza del trabajo, la personalidad individual y la interacción entre estos dos factores influyen en la satisfacción. En primer lugar, la evidencia muestra que las características intrínsecas del trabajo como la autonomía y la variedad, promueven la satisfacción laboral, especialmente para los individuos con orientaciones altas hacia el crecimiento y el desarrollo (Judge *et al.*, 2001).

En segundo lugar, algunas percepciones acerca del trabajo, como el control sobre el puesto y las posibilidades de desarrollo de carrera, están significativa

y positivamente relacionadas con la satisfacción, y los cambios en el trabajo producen cambios en esta (p.e. Leontaridi y Sloane, 2001). Por el contrario, otros aspectos específicos relacionados con las percepciones, como la monotonía subjetiva, se relacionan de manera negativa y significativa con la satisfacción. Asimismo, la introducción de nuevas tecnologías en el trabajo puede producir cambios positivos o negativos de acuerdo con el perfil del trabajador (Bravo *et al.*, 1996). Adicionalmente, se ha encontrado que las buenas relaciones en el trabajo y un trabajo de contenido atractivo tienen un efecto importante en la satisfacción, aunque la importancia de estos y otros predictores suelen variar para hombres y mujeres (Clark, 2004).

Sin embargo, hay evidencia empírica que ofrece resultados contradictorios sobre el efecto de las características del puesto sobre la satisfacción. Aunque está claro que hay relación entre estas variables, tanto los resultados de experimentos como de investigaciones basadas en datos de autoinforme muestran resultados distintos para las mismas variables (Spector, 1997). Así por ejemplo, el salario se considera como una fuente importante de satisfacción (Schneider, Gunnarson y Wheeler, 1992). Empero, Spector (1997) afirma que la correlación entre el salario y la satisfacción tiende a ser baja y según este autor, este hecho sugiere que el salario en sí mismo no es un factor fundamental en la satisfacción, o por lo menos en la satisfacción general.

En este sentido, a pesar de que el salario es importante en este contexto, no explica la variación total de la satisfacción laboral. Así, se han encontrado resultados contradictorios en los que el salario está tanto positiva como negativamente relacionado con la satisfacción (Díaz-Serrano y Cabral Vieira, 2005; Leontaridi y Sloane, 2001). No obstante, autores como García-Aracil *et al.* (2004) y García-Aracil y van der Velden (2008) han encontrado efectos positivos y significativos del salario en la satisfacción laboral de una muestra de titulados universitarios de once países europeos.

En general, todo parece indicar que en términos del salario, resulta más relevante la justicia relativa a la distribución. Folger y Konovsky (1989), afirman que la justicia distributiva (percepción de neutralidad relacionada con la cantidad de compensaciones que el empleado recibe, tales como salario y promociones) predice positivamente la satisfacción laboral debido a que el empleado percibe imparcialidad en la distribución. Por otra parte, las comparaciones que hacen los trabajadores de su salario respecto el de otros trabajadores han mostrado efectos negativos en la satisfacción (Leontaridi y Sloane, 2001), aunque en este último caso es posible que la relación sea al revés; es decir, que sea el hecho de estar

insatisfecho con el trabajo lo que lleve a los empleados a comparar en mayor medida su sueldo con el de los otros empleados de la organización.

A nivel organizacional, aparte de las características centrales del trabajo, Bravo *et al.* (1996) identifican otras variables de la organización que han mostrado relación con la satisfacción, como la distribución del poder horizontal y vertical. Concretamente, observan que algunas dimensiones de la comunicación, la frecuencia y calidad de la comunicación director-subordinado y la estandarización, aumentan la satisfacción, así como la división del trabajo y la centralización la disminuyen.

De otro lado, Spector (1997) afirma que las restricciones organizacionales; esto es, “[...] las condiciones del ambiente de trabajo que interfieren con el rendimiento laboral del empleado [...]” (p. 38) están relacionadas con la satisfacción. Así, los empleados que perciben niveles altos de restricciones tienden a estar insatisfechos con sus trabajos, por ejemplo, al percibir a los supervisores como fuente de restricciones para los empleados.

Judge *et al.* (2001) sugieren algunas variables que pueden modular la relación entre las variables antecedentes y la satisfacción laboral, tales como la necesidad individual de crecimiento, el *locus* de control y la cultura. Estos autores también han encontrado una relación más fuerte entre los antecedentes y la satisfacción en ambientes de incertidumbre alta. Por lo tanto, cobra particular importancia el análisis de la influencia moduladora tanto de variables del contexto organizacional como de variables del individuo como la empleabilidad al investigar los antecedentes de la satisfacción laboral en las empresas modernas, en las que los empleados se enfrentan a las reducciones de plantilla (reestructuraciones) y a una incertidumbre de carrera cada vez mayor.

Ajuste laboral

El ajuste laboral es otro de los indicadores clave de calidad del empleo. Se define como “[...] la relación entre las características de la persona y aquellas del trabajo o de las tareas que se desempeñan en el trabajo” (Kristof *et al.*, 2005, p. 284). En esta dirección, Edwards (1991) propone dos conceptualizaciones básicas de tal ajuste. La primera es el ajuste demandas-capacidades, en el cual los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados (KSA, por sus siglas en inglés) se ajustan a los requeridos por el puesto de trabajo. Este tipo de ajuste ha recibido la mayor parte de la atención de la literatura sobre el tema.

La segunda alude al ajuste persona-trabajo, que ocurre cuando el puesto de trabajo satisface las necesidades, valores, deseos o preferencias de los empleados. Se conoce como “ajuste de necesidades-aportaciones” o “ajuste aportaciones-valores”. Por ejemplo, un ajuste de este tipo se produciría cuando las oportunidades para trabajar en múltiples tareas al mismo tiempo se corresponden con las preferencias de la persona a ese respecto (Hecth y Allen, 2005).

En términos del análisis de la calidad del empleo efectuado en el presente capítulo, resulta de especial relevancia el ajuste de las demandas del trabajo y las capacidades del trabajador. En este contexto, se han definido dos tipos de ajuste: el ajuste educativo y el ajuste de competencias. Se entiende por ajuste educativo el grado de relación general de la educación recibida y la necesaria para el desempeño, en el que se considera tanto el grado de coherencia entre el nivel educativo alcanzado por el trabajador y el requerido por el trabajo (ajuste de cualificaciones o ajuste vertical), como el grado de relación del campo de estudio/disciplina del trabajador y el requerido por el puesto (relación del trabajo con la titulación o ajuste horizontal) (Allen y van der Velden, 2001; Béduwé y Giret, 2011).

Por otra parte, el ajuste de competencias se refiere específicamente al grado de coherencia entre el nivel de competencias adquirido durante la educación recibida y el nivel requerido de dichas competencias en el puesto de trabajo (García-Aracil y van der Velden, 2008). En este caso, se puede identificar una infrautilización de las competencias adquiridas o un déficit de adquisición de competencias para desempeñar el trabajo (Allen y van der Velden, 2001).

El grado de ajuste educativo se ha estudiado tradicionalmente en términos del desajuste de cualificaciones y especialmente de la sobrecualificación. En general, el desajuste por sobrecualificación se presenta cuando el trabajador posee más educación, habilidades o experiencia que la requerida por el puesto (Khan y Morrow, 1991). Por el contrario, la infracualificación se presenta cuando el trabajador posee un nivel de cualificaciones inferior al requerido por el trabajo.

El ajuste o desajuste educativo se ha analizado en términos de percepciones directas de los trabajadores, de comparaciones cuantitativas de las características educativas del trabajador y las requeridas por el puesto de trabajo (Kristof *et al.*, 2005) y de estrategias combinadas. Las dos aproximaciones al ajuste resultan útiles para el análisis y comprensión del fenómeno de manera integral (Kristof *et al.*, 2005; Maynard, Joseph y Maynard, 2006).

Antecedentes del ajuste

El análisis de la literatura de los determinantes del ajuste llevado a cabo por Chernoff (2009), muestra que los estudios utilizan diferentes definiciones del constructo y han investigado antecedentes muy diversos de él, lo cual dificulta la extracción de conclusiones generales. Así por ejemplo, indica que hay evidencia de que las características del puesto están asociadas con el ajuste a nivel general, aunque los estudios efectuados por dicho autor muestran resultados contradictorios. Dentro de las variables del puesto que se han relacionado con el ajuste, se encuentran el tipo de jornada, el estatus del puesto, el tipo de contrato y el tamaño de la empresa. Específicamente, hay evidencia de que la posesión de una categoría profesional elevada aumenta las posibilidades de ajuste, dada su relación con el nivel educativo y con el estatus ocupacional.

Por otra parte, los estudios sobre el ajuste de muestras de titulados universitarios y los resultados del estudio de Chernoff (2009), sugieren que el capital humano, definido en términos del nivel educativo, área de estudio y expediente académico, desempeña un papel importante en la predicción del ajuste. Así, un mayor nivel educativo universitario, la realización de estudios en áreas específicas más que en áreas generales y la nota media en la universidad, predicen el ajuste educativo en el trabajo.

En lo que respecta a la influencia de otro tipo de variables personales en el ajuste, Saks y Ashforth (2002) encontraron que la conducta de búsqueda de empleo y la planificación de carrera de una muestra de titulados universitarios recientes se relacionaron positivamente con las percepciones de ajuste persona-trabajo (ajuste de cualificaciones y ajuste necesidades-aportaciones) previas y posteriores a su incorporación a un empleo específico, aunque dicha relación fue mucho mayor con el ajuste percibido previo a la incorporación. Asimismo, encontraron que las percepciones de ajuste previo a la incorporación al trabajo predicen cerca del 33 % de la varianza de las percepciones de ajuste posterior a la incorporación y que dichas percepciones de ajuste previo median la relación entre la planificación de carrera y el ajuste percibido posincorporación.

Los resultados de Saks y Ashforth (2002), indican que dentro de las variables de búsqueda de empleo analizadas en su estudio, la planificación de carrera representa el predictor más importante tanto de las percepciones de ajuste previas como posteriores a la incorporación al empleo. De igual manera, la planificación de carrera se relacionó positivamente con la satisfacción laboral, relación completamente mediada por las percepciones de ajuste previo. En

términos generales, dicha planificación se definió como la posesión de planes, metas, estrategias y objetivos para la propia carrera profesional.

Como se ha comentado anteriormente, el ajuste de cualificaciones se ha estudiado mayoritariamente por medio del análisis de la sobrecualificación, como el principal fenómeno derivado de la ausencia de este tipo de ajuste. En lo que respecta al análisis de los antecedentes de la sobrecualificación, la investigación se ha centrado principalmente en aspectos relacionados con el capital humano. En este sentido, la revisión de McKee-Ryan y Harvey (2011) muestra resultados mixtos sobre el efecto de la educación dada la presencia de evidencia sobre relaciones positivas, negativas y no significativas entre la educación y la sobrecualificación.

Sin embargo, el análisis de aspectos específicos de la educación ha arrojado resultados clarificadores. En esta dirección, el análisis de los antecedentes de la sobrecualificación llevado a cabo por Verhaest y van der Velden (2013) con una muestra de alrededor de 10.000 egresados universitarios de trece países europeos y Japón, indica, en términos generales, que la calidad del programa educativo cursado tiene un impacto positivo en las probabilidades de encontrar un primer trabajo ajustado, mantenerse en un trabajo de este tipo y superar la sobrecualificación a lo largo del tiempo. En lo que respecta a la orientación del programa cursado, los resultados indican que los programas de carácter más general están menos relacionados con la obtención de un empleo ajustado y con la permanencia en una situación de ajuste, aunque dichos programas mostraron una mayor relación con las probabilidades de superar la sobrecualificación con el tiempo. En este sentido, las carreras con una orientación más específica predicen la inserción en un empleo ajustado y las carreras más generales predicen la mejora del ajuste a lo largo del tiempo.

En lo que respecta al efecto de factores contextuales, como la situación del mercado laboral en las posibilidades de sobrecualificación, McKee-Ryan y Harvey (2011) y Verhaest y van der Velden (2013) coinciden en que las probabilidades de sobrecualificación son mayores en tiempos de recesión económica.

La revisión de la literatura sobre los antecedentes del ajuste/desajuste pone de manifiesto la escasez de evidencia empírica sobre la relación de variables personales con la obtención de empleos ajustados a las características del individuo, a pesar de la existencia de múltiples investigaciones que lo relacionan con diferentes componentes del capital humano. En términos generales, la evidencia indica la presencia de múltiples razones que llevan a los individuos a aceptar un trabajo que no se ajusta a su nivel educativo o a su área de estudio.

Así, aceptar un trabajo ajustado o desajustado depende tanto de las características del individuo como de diferentes factores contextuales que facilitan o dificultan la elección de un trabajo de estas características. El aumento del capital humano puede facilitar un cambio de una situación de desajuste a una de ajuste (Robst, 2007), dado que amplía la cantidad de alternativas que tiene el individuo a la hora de elegir un empleo y por lo tanto facilitar la obtención de un empleo de calidad.

En este sentido, es razonable pensar que una persona con un capital humano alto y, por tanto, con una alta empleabilidad, tenga la posibilidad de elegir entre diferentes alternativas laborales y evitar los trabajos que no se ajustan a sus características de formación. En consonancia con lo anterior, Gamboa, Gracia y Peiró (2007) encontraron que la empleabilidad percibida predice negativa y significativamente la sobrecualificación percibida y cuantitativa en una muestra de jóvenes de diferentes niveles educativos. Asimismo, encontraron que únicamente la sobrecualificación percibida media (parcialmente) la relación entre la empleabilidad percibida y la satisfacción laboral global, la cual predice a su vez de manera positiva y significativa la satisfacción con la vida de los jóvenes. En otras palabras, estos resultados indican que los jóvenes que se perciben empleables obtienen empleos en los que no se perciben sobrecualificados lo cual tiene un efecto positivo en su satisfacción laboral global y en satisfacción con la vida.

De la misma manera, González-Romá, Gamboa y Peiró (2016) encontraron que dos de las tres dimensiones personales planteadas en el modelo de empleabilidad de Fugate *et al.* (2004), esto es, la dimensión de capital humano y social y la dimensión de identidad de carrera predicen positiva y significativamente tanto el ajuste vertical, como el ajuste horizontal.

Conclusión

Con base en lo anterior, una aproximación completa al fenómeno de la calidad en el empleo debe adoptar una perspectiva mixta y multidimensional que incluya tanto indicadores objetivos del trabajo (ajuste laboral), como percepciones subjetivas de los trabajadores acerca de su puesto (satisfacción laboral). La satisfacción laboral se concibe como un indicador y variable proxy, más que como una consecuencia de la calidad y su análisis resulta de gran utilidad dado que las variables subjetivas capturan de manera más adecuada la interacción entre factores contextuales e individuales (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte y Alarco, 2008).

En lo que respecta a los antecedentes de la calidad del empleo, la evidencia empírica analizada demuestra la existencia de nuevos factores asociados a la obtención de empleos de calidad, como la empleabilidad percibida y las dimensiones de empleabilidad planteadas por Fugate *et al.* (2004).

PARTE II

APROXIMACIONES A LA RELACIÓN PSICOLOGÍA-MUNDO DEL TRABAJO

Actitudes frente a la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración a la empresa colombiana: retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo

Merlin Patricia Grueso Hinestroza, María Concepción Antón Rubio,
Mónica López-Santamaría.

Universidad del Rosario y Universidad de Salamanca

La efectiva reintegración económica de las personas que se han desmovilizado de los grupos armados organizados al margen de la ley (GAOML), es un factor clave en el éxito en los programas de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) (Herrera y González, 2013; Thorsell, 2013). Dicha reintegración constituye la posibilidad de generar ingresos por la vía del emprendimiento o mediante la empleabilidad. Las evidencias han demostrado que la opción de emprendimiento entre la población de personas en proceso de reintegración no necesariamente es la mejor, pues no todos tienen el perfil requerido para ello y en algunos casos el emprendimiento no ofrece la generación de ingresos decentes ni una seguridad económica (Thorsell, 2013). En consecuencia, la alternativa de generar oportunidades de empleo hoy constituye un reto im-

portante (Thorsell, 2013) para todos los miembros de la sociedad colombiana: Estado, empresa privada y comunidad.

La vinculación de personas en proceso de reintegración a contextos laborales formales no es tarea fácil. Una de las principales razones está centrada en los actos que han llevado a cabo, respecto de los cuales muchos miembros de la sociedad colombiana se han visto afectados. La carencia de competencias para desarrollar trabajos en el ámbito formal, también constituye una limitante para que las personas en proceso de reintegración puedan encontrar un trabajo. No obstante lo anterior, es una tarea inaplazable si el país quiere lograr una paz sostenible y duradera (Herrera y González, 2013; Organización Internacional del Trabajo —OIT—, 2002).

Algunos estudios han demostrado que en diferentes esferas sociales y empresariales la vinculación laboral de aquellos que se han desmovilizado de los GAOML forma parte de la agenda del corto plazo. Y si bien diferentes disciplinas han acompañado el desarrollo de acciones concernientes al DDR, aún queda trabajo por hacer. Frente a este escenario de DDR y de reconciliación en el país, la psicología de las organizaciones y del trabajo debe plantearse su papel de cara a las necesidades que afronta el país en esta materia.

En función de lo anterior, el capítulo se desarrolla de la siguiente manera. En primer lugar, se expone un marco contextual que recoge información acerca del proceso de desarme, desmovilización y reintegración y sobre la política nacional para la reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales (PRSE). En este apartado también se muestran algunas cifras relacionadas con las personas en proceso de reintegración y estudios sobre las actitudes de empresarios y sociedad en general acerca de la vinculación de las personas en proceso de reintegración a contextos laborales formales. Se incluye también un breve marco conceptual que aborda el concepto de actitudes y se cierra con la descripción de una situación problemática. El segundo apartado del escrito refleja el método por medio del cual se llevó a cabo una investigación preliminar acerca de las actitudes de un grupo poblacional sobre la vinculación laboral de aquellos que se han desmovilizado de los GAOML y el siguiente apartado muestra los resultados obtenidos. Posteriormente, se hace un análisis de los resultados en función de los estudios previos, pero también de cara a los retos que esta situación impone a los psicólogos de las organizaciones y del trabajo, tanto a nivel de su práctica como en términos de investigación. Finalmente, se discuten las implicaciones del estudio.

Marco contextual

Desarme, desmovilización y reintegración en Colombia

El conflicto armado colombiano cuenta con características particulares, como la de constituirse en uno de los más antiguos del mundo.

Si tomamos como fecha de su iniciación el nacimiento de las denominadas guerrillas de primera generación, es decir, entre 1964 y 1967 (FARC, ELN y EPL), solamente tres conflictos a saber: la guerra Israel-Palestina, la disputa por la región del Casimir entre la India y Pakistán, y la guerra de secesión territorial de la región de Shan en Burma, lo superan en duración (Pizarro, 2004, p. 49).

Complementariamente, Colombia es el país de América Latina en el que se ha experimentado el mayor proceso de desarme y desmovilización desde el 2002, representado por un número significativamente alto en comparación con las desmovilizaciones anteriores a dicho año (Cárdenas, 2006).

Se ha defendido que una de las principales herramientas para el mantenimiento de una paz sostenida es la implementación exitosa del proceso de reintegración, componente fundamental del DDR y de la PRSE, descritos en el documento Conpes 3554 de 2008 (Departamento Nacional de Planeación, 2008). Los procesos son mecanismos efectivos para construir paz (Márquez, 2014) y en este contexto la reintegración económica de los desmovilizados ha formado parte de las agendas técnicas (Ugarizza, 2013).

En el documento Conpes aludido, se ha definido la reintegración como un proceso mediante el cual los desmovilizados adquieren un estatus civil y consiguen un empleo e ingreso económico de manera sostenible. En este contexto, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) es la encargada de diseñar, implementar y evaluar la política de reintegración social y económica de las personas y grupos armados al margen de la ley que voluntariamente deciden desmovilizarse (Departamento Nacional de Planeación, 2008).

El proceso de reintegración económica en Colombia se plantea desde dos enfoques: uno individual y otro basado en la comunidad. El enfoque individual busca el desarrollo integral del desmovilizado en proceso de reintegración a partir de ocho dimensiones, a saber, personal, productiva, familiar, habitabilidad, salud, ciudadana, educativa y seguridad. En el proceso los participantes del programa transitan por tres etapas: básica, intermedia y avanzada, durante máximo seis años y medio y cada una representa un objetivo específico: alcanzar la reintegración a la vida civil, alcanzar la reintegración comunitaria y económica y

finalmente alcanzar la sostenibilidad en la legalidad (Agencia Colombiana para la Reintegración, s.f).

El enfoque de reintegración basado en la comunidad busca, por otra parte, favorecer la sensibilización y la comunicación con la comunidad receptora para garantizar la sostenibilidad del proceso, con articulación a las políticas de desarrollo y a las acciones de reparación a las víctimas. Este enfoque se fundamenta en la idea de la corresponsabilidad, de tal suerte que tanto los desmovilizados como las instituciones públicas y privadas y la sociedad en general, asumen responsabilidades que deben desarrollar para que el proceso de reintegración económica sea exitoso (Departamento Nacional de Planeación, 2008).

Características sociodemográficas de la población en proceso de reintegración

En relación con el número de excombatientes de los grupos armados ilegales (GAI), la ACR informa en su página oficial que a diciembre de 2014 se habían desmovilizado en Colombia 57.082 combatientes: 31.926 de manera colectiva y 25.156 de manera individual. De esta población, 46.896 ingresaron al proceso de reintegración liderado por la ACR, los cuales configuraron la población objeto de atención a diciembre de 2014, pues no tenían limitación alguna para recibir los beneficios del proceso (ver: www.reintegración.gov.co). En complemento de lo anterior, el alto consejero para la reintegración, Joshua Mitrotti, en entrevista concedida al periódico *El Nuevo Día* en noviembre de 2014, señaló que del total de personas en proceso de reintegración 7.600 habían culminado la ruta de reintegración.

Respecto de la caracterización sociodemográfica de la población desmovilizada y en proceso de reintegración, la ACR reporta en su página oficial que el 12,12 % son mujeres y el 88,8 % hombres. El 6,3 % se ubica en el rango de edad entre dieciocho y veinticinco años, el 85,85 % en el rango de veintiséis a cincuenta años y el 4,78 % son mayores de cincuenta años (no se cuenta con el dato respecto de la edad en el 3,02 % de la población). Según su distribución en la geografía colombiana, Antioquia con 5.488 y Bogotá con 2.990, son los territorios con mayor población en proceso de reintegración, seguidos de Cesar (1.866), Meta (1.701), Córdoba (1.565), Valle del Cauca (1.516), Santander (1.349) y Magdalena (1.164). En los demás departamentos la población está por debajo de los 900 participantes.

En lo tocante al nivel de formación académica y ocupacional, según el informe de gestión 2013-2014 de la ACR, de las 28.808 personas en proceso de reintegración atendidas por la ACR en el periodo comprendido entre octubre de

2013 y septiembre de 2014, 20.544 estaban asistiendo a procesos de formación académica, así: 6.486 cursaban básica primaria; 2.441 básica secundaria; 11.607 bachillerato, y diez alguna carrera de educación superior. De igual forma, 5.106 participantes del programa de reintegración asistían a procesos de formación para el trabajo, así: 982 recibían formación semicalificada (cursos cortos); 2.083 formación técnica y tecnológica, y 2.041 otro tipo de formación para el trabajo.

Reintegración económica en cifras

En la PRSE definida por el documento Conpes 3554 de 2008 (Departamento Nacional de Planeación, 2008), la reintegración económica desempeña un papel vital, pues su función es facilitar el acceso al mercado laboral formal o al desarrollo de planes de negocios por parte de la población desmovilizada. Diversos estudios han demostrado que, efectivamente, la reintegración económica es altamente significativa, toda vez que es un factor asociado a la permanencia en la legalidad o a la reincidencia (Fundación ideas para la Paz, 2014; Herrera y González, 2013).

Respecto del proceso de reintegración económica por la vía del emprendimiento, se pueden encontrar algunas cifras, aunque no del todo concordantes. Según reporte de la ACR con corte a diciembre 2014, 11.760 participantes se habían beneficiados de la figura de plan de negocios. En contraste, un informe de la Contraloría General de la Nación señala que durante el período 2006-2014 se beneficiaron por este concepto 9.691 participantes, con una inversión de 57.418 millones (5.92 millones de pesos por participante), ejecutados principalmente en los años 2005 y 2006 (Bacca y colaboradores, 2014).

En relación con el estado de los planes de negocio, el informe de Bacca y colaboradores (2014) para la Contraloría General de la Nación indica lo siguiente:

A junio de 2014, 32 % se encuentran cerrados, 22 % en operación y 3,6 % en situación de riesgo. Es importante señalar que en el 42,4 % (4.108) de los casos no se conoce el estado de dicho proyecto, situación preocupante ya que refleja debilidades en la labor de seguimiento y no permite medir el impacto en la implementación de estos proyectos (pp. 53-54).

En el proceso de reintegración económica la alternativa de empleabilidad es estratégica. Alejandro Éder, anterior consejero para la reintegración, señalaba en entrevista con la revista *Semana* (25 de octubre de 2014) que de las aproximadamente 30.000 personas en proceso de reintegración, 8.000 se encontraban trabajando en el sector formal de la economía y 15.000 en el informal, la mayoría en la construcción, el comercio o el sector agropecuario.

De acuerdo con Reconciliación Colombia, en el país se han adelantado acciones orientadas a la vinculación laboral de desmovilizados. Por ejemplo, la Compañía Sodexo creó en el 2006 el programa “Soluciones”, a partir del cual ha vinculado laboralmente a 800 personas en proceso de reintegración. De igual manera, Coltabaco viene generando desde 2008 esta posibilidad de empleo a los participantes en diferentes poblaciones del Caribe (revista *Dinero*, 13 de junio de 2014).

Otras empresas han decidido contratar personas en proceso de reintegración. En agosto de 2013 la revista *Portafolio* anunció que empresas como Éxito, Fedepalma, Fundación Carvajal, Terpel, Servientrega y las firmas suecas Electrolux y Scania, forman parte del grupo de organizaciones vinculadas al proceso de reintegración económica como mecanismo para la consolidación de la paz en el país.

Por otra parte, la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración en el departamento de Santander ha sido exitosa. Según declaraciones de Alejandro Éder a *El Tiempo* en junio de 2014, novecientos de los mil quinientos participantes adscritos a ese centro de servicios estaban vinculados al sector formal del trabajo; es decir, el 60 %. De acuerdo con Éder,

[...] el proceso de reintegración en Santander ha sido exitoso gracias a las condiciones del departamento, pues a pesar de que la región sufrió una gran violencia en los últimos años se ha convertido en un lugar pacífico y ha logrado un avance económico al generar oportunidades laborales.

El pasado 13 de febrero de 2015, en el marco del evento Reintegración en el Eje Cafetero: Prácticas Empresariales y Sociales que Construyen Paz, se puso de manifiesto que el Eje Cafetero cuenta con 1.733 personas en proceso de reintegración, de los cuales 317 (18 % del total), trabajan en el sector formal gracias a la alianza entre la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (Acopi, regional centrooccidente), la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (www.naciones-unidas.org.co).

Disposición de la empresa colombiana para participar del proceso de reintegración

Con respecto a la participación de la empresa colombiana en el proceso de reintegración económica, se pueden encontrar diversas posiciones. Por ejemplo, Mariela Márquez Quintero, del Departamento de Administración de la Universidad Nacional sede Manizales, en una entrevista concedida al diario

La Patria (14 de septiembre de 2014), daba cuenta de la importancia de que las empresas se manifesten frente al proceso de paz, pues hasta ahora no se percibe una responsabilidad directa con las personas en proceso de reintegración. El departamento Nacional de Planeación, en el Documento Conpes 3554 de 2008, advertía sobre esta situación.

La anterior posición encuentra soporte en algunas encuestas de opinión relacionadas con el asunto. Por ejemplo, Invamer Gallup hizo una encuesta en el 2012 para la revista *Dinero* a la que denominó Encuesta por la Paz, que aplicó a importantes empresarios colombianos con el objetivo de explorar su actitud en torno al proceso de paz y su disposición para asumir las inversiones que implican sus resultados. Respecto de la vinculación laboral de excombatientes irregulares, los resultados de la encuesta señalan que solo un 40 % estaría dispuesto a contratar exguerrilleros.

En el mismo sentido, Orlando Jiménez, presidente de la Unión Nacional de Comerciantes (Undeco, Atlántico) y Carlos Jiménez Director, ejecutivo de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco, Atlántico), en entrevista a *El Herald* en octubre de 2014, reconocen que la mayoría de sus afiliados no tendría disposición de contratar a excombatientes. El presidente de Undeco ponía de manifiesto que según un sondeo hecho al gremio, por lo menos el 95 % de sus afiliados asegura que inicialmente no emplearía reinsertados. Por su parte, el director ejecutivo de Fenalco advertía: “Es cierto que no es fácil que la empresa privada abra la puerta a los reinsertados. Pero no es por miedo, sino porque en muchos casos estas personas no tienen las condiciones laborales necesarias para los cargos”.

Existen posturas más positivas respecto de la vinculación laboral de desmovilizados de los GAOML al mundo laboral. En este sentido, el empresario Maurice Armitage, dueño de la Siderúrgica de Occidente y quien tiene contratados diez exguerrilleros, en entrevista concedida al *El Tiempo* el 20 de septiembre de 2014 aseveraba: “No podemos ‘macartizar’. El problema de los reinsertados no es grave y no entiendo por qué la gente lo ve así. Suponga que hay 10.000 guerrilleros —como dicen que hay— y se reinsertan. En Colombia hay más de 10.000 empresas y si cada una diera un empleo, resolveríamos el problema”.

Por su parte, el periódico *La Campana* en una de sus ediciones de noviembre de 2014, puntualiza:

El pasado 11 de noviembre de 2014 en el marco del IV Congreso de Responsabilidad Social “Paz y Reconciliación en los Territorios”, organizado por la Fundación El Nogal, los empresarios coincidieron en que la construcción de paz en Colombia

es un proceso en el que deben participar todos los sectores de la sociedad, incluido el sector empresarial, que debe ir más allá de cumplir con el pago de impuestos y de generar empleos, y aportar su grano de arena para la construcción de una paz real y duradera.

Finalmente, es importante mencionar las medidas que el Gobierno ha promovido para favorecer este ámbito de la comunicación con el sector empresarial. Por un lado el periódico *Vanguardia Liberal* registra en noticia del 5 de septiembre de 2014, que empresarios y Gobierno adelantan la construcción de una agenda para evaluar la posibilidad de vinculación laboral. Entre tanto, Bruce Mac Master, presidente de la ANDI, afirma:

Nosotros estamos listos a generar las mejores condiciones posibles para que pueda haber vinculación de la mano de obra. Si son diez, quince o veinte mil desmovilizados eso lo puede asumir cualquier país que esté en crecimiento, como es el caso de Colombia.

En concordancia con lo anterior, el ministro consejero para el posconflicto, general en retiro Óscar Naranjo, exhortó a los empresarios al afirmar: “Deberíamos generar en Colombia un movimiento solidario de empresarios y del sector privado para que se sume a esta causa de la construcción de la paz que con o sin acuerdos demanda cerrar unas brechas” (*El Tiempo*, 25 de marzo de 2015).

Actitudes de la sociedad colombiana respecto de la reintegración económica

Estudios recientes analizan las actitudes de miembros de la sociedad colombiana acerca de la vinculación laboral de excombatientes a entornos laborales. García, Rodríguez y Seligson (2014) publicaron la encuesta Cultura Política de la Democracia en Colombia: Actitudes Democráticas en el contexto del Proceso de Paz, que indaga a 3.000 ciudadanos y analiza sus actitudes respecto de la vinculación de excombatientes irregulares a los contextos de trabajo. La encuesta hizo un comparativo entre las actitudes en zonas de conflicto y las actitudes de la muestra nacional. Los resultados obtenidos muestran que si el contratado fuera hombre en la muestra nacional, el 36,6 % aprueba, un 26,4 % se muestra indiferente o indeciso y el 37 % no aprueba. En la zona de conflicto el 34,8 % aprueba, un 28,6 % se muestra indiferente o indeciso y el 36,6 % no aprueba. Por otro lado, si el contratado fuese una mujer en la muestra nacional, el 40,5 % aprueba, el 27,7 % se muestra indiferente o indeciso y el 31,8 % no aprueba. En la zona de conflicto, el 38,9 % aprueba, un 28,5 % se muestra indiferente o indeciso y el 32,6 % no aprueba.

Finalmente, Rettberg (2014) llevó a cabo una investigación con 1.843 colombianos en seis regiones del país durante los meses de enero y febrero de 2012. En esta investigación se analizaban diferentes aspectos, entre ellos la vinculación laboral de los desmovilizados exguerrilleros y exparamilitares. El estudio muestra que entre el 40 % y el 61 % de los encuestados, estaría dispuesto a darles trabajo a estas personas. Los resultados indican, además, que cuanto más alto era el estrato socioeconómico, mayor era la posibilidad de tener una actitud favorable hacia la vinculación laboral de los desmovilizados.

Marco conceptual

El desarrollo de la investigación supone el abordaje de un concepto central, a saber, las actitudes. Estas se definen como “[...] una predisposición aprendida a responder de una manera consistentemente favorable o desfavorable respecto a un objeto dado (objeto físico, personas, grupos, etc.)” (Ovejero, 2010, p. 192).

Hay un alto grado de acuerdo respecto de lo que constituyen las actitudes. Diferentes autores han planteado que estas representan una integración evaluativa de cogniciones y afectos experimentados en relación con un objeto físico, una persona o un grupo (Ovejero, 2010). Se ha defendido, además, que las actitudes poseen tres componentes estrechamente relacionados entre sí: perceptivo o cognitivo, afectivo o sentimental y comportamental (Maio y Haddock, 2007; Ovejero, 2010) que satisfacen necesidades psicológicas o funciones (Maio y Haddock, 2007).

La literatura acerca de las actitudes señala que estas pueden ser medidas mediante escalas como Likert, Thurstone, Guttman y diferencial semántico. Se dice, además, que al ser técnicas que emplean el autoinforme pueden presentar problemas como la deseabilidad social; es decir, las personas que diligencian el cuestionario pueden responder de la forma como ellos creen que la respuesta es más favorable y no necesariamente con sinceridad (Ovejero, 2010).

Actitudes y conflicto armado

De acuerdo con Rettberg (2014), las creencias y opiniones de las personas que viven en sociedades con conflictos armados de larga duración se ven afectadas tanto como las instituciones sociales y políticas. No obstante, en un contexto de conflicto armado todos los actores pierden. Una duración extensa puede llevar al fenómeno conocido como fatiga de guerra, que según algunos autores facilitaría la reconciliación (Rettberg, 2014).

Rettberg (2014) también advierte que cuando se trata de generaciones nacidas en la guerra la motivación para sostenerla puede desvanecerse, lo cual también puede favorecer la convivencia y el encuentro con el otro.

Situación problemática

La problemática identificada a lo largo de este documento puede resumirse de la siguiente manera:

1. La actitud de la sociedad respecto de la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración en Colombia no es del todo favorable.
2. Es mejorable la actitud de los empresarios acerca de la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración en Colombia.
3. La vinculación laboral de los desmovilizados de los GAOML es uno de los principales mecanismos con que cuenta el país y la ACR para promover la reintegración económica y en definitiva la reconciliación.
4. Algunas empresas en Colombia apoyan la iniciativa de reintegración por la vía de la empleabilidad, pero se necesita mayor participación.
5. En Colombia existe un número importante de desmovilizados de los GAOML. Ante una eventual firma de paz este número se incrementaría.

En función de lo anterior, se plantea como asunto de interés investigativo conocer las creencias, los sentimientos y las actitudes de algunos miembros de la sociedad respecto de la reintegración económica de los desmovilizados de los GAOML mediante vinculación laboral formal a las empresas colombianas, y a partir de ello describir algunos de los retos que se imponen a la psicología de las organizaciones y del trabajo (POT) en este contexto.

Método

Tipo de estudio

La investigación se enmarcó en un tipo de estudio no experimental, transversal y de carácter descriptivo.

Participantes

La encuesta fue aplicada a estudiantes de carreras relacionadas con ciencias empresariales, como administración de empresas, administración de negocios internacionales, administración de logística y producción, en dos universidades privadas de Bogotá (122) y Cali (56). En total, se encuestaron 178 estudiantes:

78 hombres (43,8 %) y 100 mujeres (56,2 %). La escogencia de estudiantes de carreras relacionadas con ciencias empresariales tuvo un sentido, consistente en que estos estudiantes en pocos años serán propietarios de empresas, gerentes de empresas o estarán vinculados al mundo del trabajo y podrían verse enfrentados a la situación de tomar decisiones de contratación respecto de personas desmovilizadas o verse abocados a trabajar con ellos.

Instrumentos

Para la investigación se desarrolló un instrumento de medición tipo Likert con dieciocho ítems y cinco anclajes de respuesta (totalmente de acuerdo = 5; totalmente en desacuerdo = 1). Las principales categorías analizadas se denominaron: 1. actitudes acerca de las capacidades de las personas en proceso de reintegración, para desempeñarse en el mundo del trabajo; 2. actitudes respecto de la credibilidad de esta población de personas; 3. actitudes sobre la capacidad de las personas en proceso de reintegración relacionarse en un contexto laboral; 4. cogniciones sobre el impacto de la vinculación de personas en proceso de reintegración en las organizaciones, y 5. intención de contratarlos o de ser compañero de trabajo de una persona en proceso de reintegración |.

Procedimiento

Para la investigación se solicitó la participación voluntaria de los estudiantes de las dos universidades mencionadas. En todos los casos, los participantes leyeron y firmaron un consentimiento informado luego de lo cual se procedió a aplicar el cuestionario. Los datos fueron capturados y procesados en el paquete SPSS. Se calcularon estadísticos descriptivos tanto para las variables sociodemográficas como para los ítems del cuestionario.

Resultados

El objetivo de la investigación era identificar las actitudes de un grupo de estudiantes universitarios de ciencias empresariales acerca de la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración al mundo del trabajo, y a partir de ello identificar los retos que ello implicaba para la POT. A continuación, se presentan los resultados por cada categoría analizada.

Actitudes acerca de las capacidades que tienen las personas en proceso de reintegración para desempeñarse en el mundo

del trabajo

En esta categoría se analizaron las percepciones y emociones de los participantes del estudio acerca de las competencias o capacidades de las personas en proceso de reintegración para incorporarse al mundo del trabajo (tablas 1 a 4).

En general, los resultados del estudio muestran que hay una valoración positiva respecto de la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración al mundo del trabajo. Un porcentaje significativo de la población participante se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con la idea de que estas personas podrían ser buenos trabajadores (70 %). En contraste, un 6 % expresó estar en desacuerdo y un 2 % totalmente en desacuerdo (Tabla 1).

Tabla 1
Pueden ser buenos trabajadores

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2
En desacuerdo	10	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	23
De acuerdo	90	51
Totalmente de acuerdo	33	19
Total	177	100

Respecto del grado de dificultad y variedad de las tareas que se podrían asignar a las personas en proceso de reintegración, el 44 % de los participantes del estudio se encuentra en desacuerdo y el 4 % totalmente en desacuerdo con la idea de que esta población solo podría llevar a cabo tareas sencillas y repetitivas (Tabla 2).

Tabla 2
Solo podrían hacer trabajos sencillos y repetitivos

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	25	14
En desacuerdo	77	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	24
De acuerdo	26	15
Totalmente de acuerdo	7	4
Total	177	100

Los resultados obtenidos en la investigación también muestran que existe una valoración positiva acerca del potencial de las personas en proceso de reintegración.

gración en Colombia. En este sentido, respecto de si está de acuerdo con que las personas en proceso de reintegración pueden desarrollar su potencial en un contexto laboral, del 80 % de los encuestados están de acuerdo el 45 % y totalmente de acuerdo el 35 % (Tabla 3).

Tabla 3
Pueden desarrollar todo su potencial

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	5	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	17
De acuerdo	77	45
Totalmente de acuerdo	61	35
Total	173	100

Así mismo, se da una actitud positiva acerca de las competencias que pueden desarrollar las personas en proceso de reintegración si se les ofrecen las condiciones necesarias. Así, del 90 % se encuentra que están de acuerdo el 54 % y totalmente de acuerdo el 36 % con que estas personas lleguen a ser empleados competentes (Tabla 4).

Tabla 4
Con oportunidades pueden llegar a ser competentes

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	4	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	7
De acuerdo	96	54
Totalmente de acuerdo	64	36
Total	177	100

Actitudes acerca de la confiabilidad de las personas en proceso de reintegración en contextos laborales

La segunda categoría analizada en la investigación se encontraba asociada a las actitudes respecto de la confiabilidad de las personas en proceso de reintegración (tablas 5 y 6).

Los resultados obtenidos muestran que, en general, los participantes de la investigación no creen que las personas en proceso de reintegración sean personas

peligrosas como compañeros de trabajo (47 %). No obstante, llama la atención un grupo significativo de personas que no adopta una posición respecto del asunto. Así, el 34 % de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación (Tabla 5).

Tabla 5
Es peligroso tenerlos como compañeros de trabajo

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	23	13
En desacuerdo	60	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	34
De acuerdo	22	13
Totalmente de acuerdo	11	6
Total	175	100

Respecto de la posibilidad de que un miembro de la familia trabaje con una persona en proceso de reintegración, el 53 % de los encuestados se encuentra de acuerdo; un 34 % está de acuerdo y un 19 % está totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 27 % de los encuestados se muestra indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo) respecto del problema (Tabla 6).

Tabla 6
Posibilidad de que un miembro de la familia trabaje con una persona en proceso de reintegración

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2
En desacuerdo	34	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	27
De acuerdo	60	34
Totalmente de acuerdo	33	19
Total	177	100

Actitudes hacia las relaciones que podrían establecer las personas en proceso de reintegración con compañeros de trabajo y jefes

La tercera categoría de preguntas se asocia a las creencias y sentimientos que expresan las personas acerca de las personas en proceso de reintegración y su capacidad para relacionarse en contextos laborales (tablas 7 a 12).

Los resultados indican que del 46 % de los encuestados se encuentran: de acuerdo (31 %) y totalmente de acuerdo (15 %) con que las personas en proceso de reintegración pueden relacionarse muy bien con sus compañeros de trabajo (Tabla 7). Destaca en estos resultados que un porcentaje significativo de los encuestados se encuentra indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo: 38 %).

Tabla 7
Pueden relacionarse muy bien con sus compañeros de trabajo

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	4	2
En desacuerdo	25	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	38
De acuerdo	54	31
Totalmente de acuerdo	26	15
Total	177	100

Los resultados también indican que el 38 % de los encuestados tiene una actitud positiva acerca de la capacidad que tendrían las personas en proceso de reintegración para acatar instrucciones de sus superiores. Muy cercana es la proporción de encuestados que se encuentra indeciso respecto del mismo asunto (31 %), tal como se ilustra en la Tabla 8.

Tabla 8
Las personas en proceso de reintegración tendrán problemas para acatar instrucciones de sus superiores

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	14	8
En desacuerdo	53	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	31
De acuerdo	49	28
Totalmente de acuerdo	5	3
Total	176	100

El 55 % de los participantes en el estudio se encuentra de acuerdo con la necesidad de un entrenamiento especial para interactuar con personas en proceso

de reintegración (Tabla 9). Un porcentaje significativo no muestra una posición clara al respecto al no encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo (25 %).

Tabla 9
Es necesario un entrenamiento especial para interactuar con personas en proceso de reintegración

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	2
En desacuerdo	31	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	25
De acuerdo	60	34
Totalmente de acuerdo	38	21
Total	177	100

En relación con la posibilidad de que las personas en proceso de reintegración no puedan hacer amigos en el trabajo las opiniones están divididas. El 29 % de los participantes está de totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación; es decir, comparten la idea de que estas personas no tendrán muchos amigos en una empresa. Por otra parte, el 29 % de los participantes se encuentra en desacuerdo y el 8 % totalmente en desacuerdo con la aseveración, manifestando así su convicción de que este tipo de personas sí pueden tener amigos en contextos laborales (Tabla 10).

Tabla 10
Las personas en proceso de reintegración no tendrán muchos amigos en la empresa donde laboren

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	14	8
En desacuerdo	52	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	60	34
De acuerdo	43	24
Totalmente de acuerdo	8	5
Total	177	100

Respecto de la afirmación de que jefes y superiores no se sentirán cómodos trabajando con personas en proceso de reintegración, llama la atención que un porcentaje significativo (44 %) no expresa una posición a favor ni en contra. El 19 % de los participantes está de acuerdo, totalmente de acuerdo el 2 % y el 34 % (23 % + 11 %), cree que tener una persona en proceso de reintegración como subordinado, no supondría un problema para jefes y supervisores (Tabla 11).

Tabla 11
Los jefes y superiores no se sentirían cómodos trabajando con ellos

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	20	11
En desacuerdo	41	23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	44
De acuerdo	33	19
Totalmente de acuerdo	4	2
Total	176	100

Al evaluar las creencias sobre la necesidad de que jefes y superiores tengan una capacitación especial para supervisar a una persona en proceso de reintegración, los resultados indican que hay un alto grado de acuerdo (35 % + 16 %) en que esto es necesario. En contraste, un 19 % expresa estar en desacuerdo con la afirmación y el 7 % en total desacuerdo (Tabla 12).

Tabla 12
Jefes y superiores deberían recibir una capacitación especial

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	12	7
En desacuerdo	33	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	23
De acuerdo	61	35
Totalmente de acuerdo	28	16
Total	175	100

Implicaciones para la empresa

Otro aspecto que se analizó en el estudio fueron las creencias acerca de las implicaciones para las organizaciones de vincular personas en proceso de reintegración como empleados (tablas 13 a 16). Los resultados obtenidos señalan que, para los participantes del estudio, la contratación de personas en proceso de reintegración tiene efectos en la reputación de las organizaciones de manera diferenciada. Un número importante de los encuestados no tienen una posición definida respecto del tema (51 %). Otro porcentaje (15 % + 2 %) cree que la contratación de personas en proceso de reintegración mejora la reputación de la empresa, un 9 % expresa estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo un 23 % (Tabla 13).

Tabla 13
Si una empresa los contrata obtiene mayor reputación

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	15	9
En desacuerdo	40	23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	51
De acuerdo	27	15
Totalmente de acuerdo	4	2
Total	176	100

De otra parte, se analizó la posible relación percibida entre contratación de personas en proceso de reintegración y acciones de responsabilidad social por parte de las empresas. Los resultados muestran que el 63 % (24 % + 39 %) de los encuestados asocia la vinculación de personas en proceso de reintegración con acciones de responsabilidad social empresarial. Un 10 % (9 % + 1 %) de los encuestados no ve esta relación (Tabla 14).

Tabla 14
Si una empresa los contrata está siendo socialmente responsable

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	1
En desacuerdo	16	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	27
De acuerdo	69	39
Totalmente de acuerdo	43	24
Total	177	100

En cuanto a las creencias relacionadas con la modificación del clima de las empresas con motivo de la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración, los resultados señalan que el 26 % (21 % + 5 %) cree que se afectaría y el 38 % (27 % + 11 %) que no se afectaría. Un 36 % no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la idea (Tabla 15).

Tabla 15
El clima de relaciones en una empresa
se afectaría si se les contrata como empleados

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	20	11
En desacuerdo	48	27
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	36
De acuerdo	37	21
Totalmente de acuerdo	7	5
Total	176	100

Frente a la idea de que la convivencia entre los trabajadores de una empresa se afectaría como resultado de la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración, el 16 % expresa estar totalmente en desacuerdo, el 34 % en desacuerdo, el 18 % está de acuerdo, el 2 % totalmente en desacuerdo y un 30 % no tiene una postura clara respecto del asunto (Tabla 16).

Tabla 16
La convivencia entre los trabajadores se afectaría
si forman parte de una empresa

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	29	16
En desacuerdo	60	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	30
De acuerdo	31	18
Totalmente de acuerdo	4	2
Total	176	100

Finalmente, se buscó información acerca de la intención de conducta de los encuestados mediante dos reactivos relacionados con la disposición a contratar a una persona en proceso de reintegración y la disposición para trabajar con él. Los resultados muestran que la disposición para contratar a una persona en proceso de reintegración se expresa en el 65 % de los participantes, así: un 43 % manifiesta estar de acuerdo y un 22 % totalmente de acuerdo con la idea (Tabla 17).

Tabla 17**Estaría dispuesto a contratar una persona en proceso de reintegración**

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	9	5
En desacuerdo	19	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	18
De acuerdo	76	43
Totalmente de acuerdo	39	22
Total	175	100

Finalmente, el 60 % de los encuestados señala que no le importaría tener como compañero de trabajo a una persona en proceso de reintegración (de acuerdo 38 %; totalmente de acuerdo 22 %). En contraste, el 21 % expresa que no le gustaría tener a una persona en proceso de reintegración como compañero de trabajo (5 % totalmente en desacuerdo; 16 % en desacuerdo), tal como se ilustra en la Tabla 18.

Tabla 18**No importaría tener como compañeros de trabajo a personas desmovilizadas**

	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	8	5
En desacuerdo	28	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	19
De acuerdo	68	38
Totalmente de acuerdo	39	22
Total	177	100

Análisis

A continuación se discuten los resultados de la investigación en función de las categorías estudiadas, a saber, capacidades de las personas en proceso de reintegración, confiabilidad, relaciones, impacto en la organización e intención conductual.

Respecto de las capacidades de las personas en proceso de reintegración, los resultados obtenidos señalan que la mayoría de los participantes del estudio opina que estas personas podrían ser buenos trabajadores. Estos resultados contrastan con las ideas del director ejecutivo de Fenalco Orlando Jiménez, quien piensa

que las empresas quizá no contratan a los desmovilizados porque no tienen las condiciones laborales (*El Herald*, 2014), aunque las cifras que aporta la ACR en la ruta de integración señalan que en todos los casos las personas en proceso de reintegración deben acceder a procesos de formación que van desde la formación para el trabajo hasta estudios tecnológicos y universitarios.

Los resultados obtenidos evidencian una actitud favorable respecto de las capacidades de las personas en proceso de reintegración para llevar a cabo tareas de mayor complejidad y variedad. De igual forma, los resultados indican que para los participantes del estudio, las personas en proceso de reintegración están en capacidad de desarrollar su potencial y sus competencias. Estos resultados son altamente positivos, pues desde la perspectiva de reconciliación, lo deseable es que la sociedad tenga una actitud de perdón respecto de quienes por alguna razón se han visto involucrados en el conflicto (Lederach, 1997). Aunque también estos resultados pueden ser explicados a partir de la noción de fatiga de guerra descrita por Rettberg (2014), que postula que la extensión de un conflicto armado puede llevar a las personas a tener una actitud de reconciliación.

Al analizar las actitudes de los participantes respecto de la confiabilidad de las personas en proceso de reintegración en un contexto laboral, los resultados también son favorables. En general, no se observa preocupación por trabajar con esta población o que lo haga un familiar. Si bien estos resultados son positivos, pueden ser explicados también con base en la noción de fatiga de guerra debido a que el conflicto en Colombia se ha mantenido por décadas (Rettberg, 2014).

En cuanto a la calidad de las relaciones que pueden establecer las personas en proceso de reintegración, las actitudes son menos favorables. De acuerdo con los resultados obtenidos, la idea de que las personas en proceso de reintegración pueden relacionarse favorablemente no goza de amplia aceptación. Una proporción significativa de los participantes no cree que las personas en proceso de reintegración sean capaces de acatar instrucciones y por ende es posible que consideren necesaria una capacitación especial para relacionarse con ellos. Los resultados muestran también que, para los participantes de la investigación, la posibilidad de que un desmovilizado pueda tener amigos en la empresa para la que trabaja es baja.

Es claro que pueden existir prejuicios sobre las personas en proceso de reintegración y su capacidad para relacionarse, razón por la cual Alejandro Éder señalaba:

Siguen existiendo imaginarios en los colombianos de que la reintegración fracasó y que los desmovilizados son unos bandidos cuando en la práctica es lo contrario.

El llamado del Gobierno es que los ciudadanos contribuyan a la resocialización de los desmovilizados permitiéndoles acceder a la vida laboral formal (El Espectador, 14 de julio de 2014).

En el estudio también se analizaron las creencias de los participantes acerca de las implicaciones que para una organización tiene la vinculación de personas en proceso de reintegración en términos de reputación, clima y ciudadanía organizacional. Los resultados obtenidos señalan que los efectos en la reputación no son evidentes, pero hay cierto grado de acuerdo en que la vinculación de personas en proceso de reintegración podría ser vista como una acción de responsabilidad social empresarial. Al analizar las implicaciones en el clima laboral, las respuestas ofrecidas por los participantes no fueron favorables.

Finalmente, al analizar las intenciones conductuales de contratar a una persona en proceso de reintegración o de trabajar con él, los resultados muestran que el 65 % de los participantes del estudio estaría dispuesto a contratar a un desmovilizado. Si bien estos resultados son cercanos a los hallazgos de Rettberg (2014), se diferencian de lo evidenciado por García, Rodríguez y Seligson (2014). Sin embargo, al comparar los resultados de este estudio con investigaciones hechas con empresarios, la actitud de los miembros de la sociedad es más favorable que la de los empresarios. Tal como se puso de manifiesto en la encuesta de Invamer Gallup en 2012, solo el 40 % de los empresarios encuestados estaría dispuesto a contratar a un exguerrillero. En la costa Atlántica la brecha se hace mayor, pues de acuerdo con el presidente de Undeco Orlando Jiménez, el 95 % de los afiliados a esta agremiación no emplearía persona en proceso de reintegración (*El Herald*, 2014).

Retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo

Los hallazgos de la presente investigación al igual que los estudios previos y las cifras incorporadas, llevan a plantear una serie de retos para la POT en varios niveles. En primer lugar, el proceso de reintegración económica por vía de la empleabilidad no solo implica que las personas tengan dinero para sobrevivir, pues esta sería una perspectiva fundamentalmente instrumental sobre el sentido y el significado del trabajo, según Tolfo y colaboradores (2011). De acuerdo con estos autores, una perspectiva más positiva del sentido del trabajo estaría asociada con posibilidades de satisfacción y autorrealización, misión y valor. No cabe duda de que en esta esfera hay un trabajo por hacer tanto con las personas en proceso de reintegración como con los empresarios.

De acuerdo con Ramos y Peiró (2014), la POT en los actuales tiempos requiere profesionales que contribuyan a la mejora de la eficiencia y la eficacia de los sistemas de cualificación del capital humano, entre los que mencionan la cualificación, la promoción de valores laborales, la socialización laboral y la promoción de significado en el trabajo. Desarrollar acciones que ayuden a darle sentido al trabajo para la población de las personas en proceso de reintegración constituye un importante reto para la POT.

Otro de los desafíos que supone la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración para la POT en el nivel organizacional es la introducción de nuevos enfoques respecto de la administración de los recursos humanos, como puede ser la gestión de la diversidad. Si bien la dirección y gestión de recursos humanos no ha gozado de la mejor valoración en el ámbito de la psicología, la *Society for Industrial and Organizational Psychology* división de la *American Psychological Association*, al igual que el Colegio Oficial de Psicólogos de España reconocen estos asuntos como propios del quehacer en el campo del POT. Así pues, la dirección y la gestión de las personas en proceso de reintegración, su vinculación y permanencia en las organizaciones podría abordarse desde un enfoque de gestión de la diversidad, el cual se entiende como “[...] un enfoque estratégico de suma importancia para la gestión ética de personas en las empresas y organizaciones. Su punto de origen es la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y la inclusión social” (Fundación Cepaim, 2013, p. 7). Adicional a lo anterior, la gestión de la diversidad se concibe como un enfoque que permite “[...] reconocer y potenciar las particularidades de cada persona con el fin de promover la innovación, sostenibilidad, productividad y la cohesión social en el seno de estas instituciones” (Fundación Cepaim, 2013, p. 7). Desde esta perspectiva, abordar la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración con base en la gestión de la diversidad tendría un efecto positivo no solo en los individuos, sino también en la organización. Esto facilitaría la integración laboral de otros colectivos, pues es claro que la fuerza laboral es cada vez más diversa (Grueso, 2009).

La diversidad en las organizaciones hace referencia a la coexistencia de empleados con diferentes experiencias y características socioculturales en una misma empresa (Dickson y colaboradores, 2009) y genera beneficios para estas, a saber, mayor innovación, acceso a nuevos mercados, mejora en la imagen corporativa, creación de una cultura de mayor participación, mejora en el clima laboral, retención de talentos, disminución del ausentismo y la rotación y una mejora en la relación con los grupos de interés (Fundación Cepaim, 2013).

Entre las diferentes formas como se puede expresar la diversidad en las organizaciones (de sexo, cultural, generacional) existe una de especial relevancia para este documento cual es la diversidad funcional. Según la Fundación Cepaim (2013), la diversidad funcional es un concepto que reconoce que las personas tienen capacidades diversas que deben ser tenidas en cuenta mediante un adecuado sistema de gestión humana. En consecuencia, se trata de un enfoque que elimina las barreras que dificultan el desarrollo profesional en igualdad de oportunidades.

Es claro que los que personas en proceso de reintegración no tienen en la actualidad un reconocimiento como personas con diversidad funcional, pero no sería descabellado considerarlos como tales, pues son sujetos que regresan a la civilidad con limitaciones en términos de competencias y de su capacidad para relacionarse. La adopción del enfoque de gestión de la diversidad plantea un reto complementario al POT: diversificar las herramientas para facilitar la integración laboral de las personas en proceso de reintegración.

Con miras a allanar el camino para la integración laboral de las personas con discapacidad funcional, se ha empleado en Europa el modelo de empleo con apoyo. Sobre esto, la *European Union of Supported Employment* (2005) señala que

[...] ayuda a las personas con discapacidades importantes (físicas, intelectuales, psíquicas, sensoriales y ocultas) a acceder, por elección propia, a un empleo real en un entorno integrado con apoyos apropiados con el fin de que estas personas pasen a ser ciudadanos económica y socialmente activos dentro de su propio ámbito local (p. 6).

Lo interesante del modelo de empleo con apoyo es su enfoque integral que facilita la articulación de los intereses de los sujetos, las empresas, el estado y la sociedad. La adopción del modelo de empleo con apoyo para población en proceso de reintegración sería pertinente con respecto a lo que el DNP (2008) en la PRSE espera del proceso de reintegración económica de las personas en proceso de reintegración: participación y articulación de los miembros de la sociedad de cara a la reconciliación.

Sin embargo, la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración no puede verse desde una única perspectiva. Es necesario también analizar los efectos que tendría sobre los empleados de una organización, el hecho de tener como compañero de trabajo a un desmovilizado. Es en este punto que Ramos y Peiró (2014) destacan la necesidad de que los psicólogos de las organizaciones y del trabajo estudien e intervengan en asuntos como el análisis

de los cambios en el mercado laboral, cómo afectan a los trabajadores y cómo responden a los nuevos retos, a las demandas y a los riesgos del trabajo. Los autores advierten que esto no sirve solamente para detectar cambios y riesgos para los individuos y las organizaciones, sino también para proponer medidas de alcance mayor.

La vinculación laboral de personas en proceso de reintegración plantea, igualmente, otras perspectivas de trabajo para el POT. Por ejemplo, es posible intervenir con base en los conceptos de la psicología organizacional positiva como son la compasión y el perdón en las organizaciones. La compasión es un fenómeno que ha recibido notable atención en diferentes ámbitos y ha generado un interés por comprender cómo se desarrolla en los entornos laborales. Lilius y colaboradores (2011) la definen como “[...] la capacidad de los miembros de un colectivo para conocer, sentir y responder al sufrimiento” (p. 874). En torno al concepto, Dutton, Workman y Hardin (2014) señalan que organizacionalmente es un proceso que se construye a partir de creencias, valores compartidos, normas, prácticas organizacionales, estructuras y calidad de las relaciones y el comportamiento de los líderes.

Por otra parte, el concepto de perdón en las organizaciones ha sido objeto de especial atención en el mundo académico. Se define como “[...] un fenómeno motivacional con antecedentes y consecuencias afectivas, cognitivas y conductuales” (Fehr y Gelfand, 2012, p. 665). A su vez, el clima de perdón en las organizaciones se precisa como “[...] la percepción compartida acerca de que las respuestas benevolentes y empáticas al conflicto por parte de víctimas y victimarios son recompensadas, apoyadas y esperadas en la organización” (Fehr y Gelfand, 2012, p. 666).

Con base en los presupuestos anteriores, la POT podría proponer el desarrollo de investigaciones e intervenciones orientadas al desarrollo de la compasión y el perdón en las organizaciones como una contribución a la reconciliación y la construcción de paz.

Otros retos para la POT surgen a partir de nociones como la reconciliación, aplicable tanto a las sociedades como a las organizaciones. *Reconciliation Australia* (2012), evaluó los efectos implantar planes de reconciliación en un grupo de organizaciones en el sentido de si tales planes habían ayudado a incrementar la comprensión y el respeto por la población indígena. De acuerdo con el informe elaborado por esta organización, la mayoría de los empleados reportaron un mayor conocimiento de sus compañeros indígenas y consideraron que la empresa era un buen lugar para trabajar. Los empleados reportaron asimismo, la

presencia de buenas relaciones con sus compañeros indígenas y que los niveles de prejuicio acerca de ellos habían disminuido. El informe también señala que la mayoría de los empleados participaban al menos en una actividad de reconciliación y disfrutaban y aprendían de ella. Estas experiencias previas llevan a concluir que sí es posible implantar acciones que promuevan la reconciliación a partir del contexto de las organizaciones y que la POT podría hacer grandes contribuciones en esa vía.

Para terminar traemos a colación una cita de Malvezzi (2014): “Explicar la conducta humana es una necesidad si se quieren comprender los conflictos y llevar a cabo la prevención, el desarrollo y la resolución de los problemas involucrados en los hechos y eventos de las personas” (p. 13).

Así pues, la superación del conflicto es una situación que también convoca a la POT, pues es necesario identificar los factores que favorecen o dificultan la integración laboral de las personas en proceso de reintegración desde diferentes perspectivas, amén de las implicaciones para las personas, los grupos, las organizaciones y la sociedad, más allá de las creencias que como ciudadanos se puedan tener. Es necesario asimismo, aportar soluciones con alcance de política pública y aportar lo que haga falta a partir de la disciplina para acompañar al país en la reconciliación y la construcción de una paz sostenible.

En definitiva, los retos que plantearía la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración a la POT se resumen en los siguientes:

1. Investigar e intervenir sobre problemas como el sentido y el significado del trabajo con el conjunto de personas en proceso de reintegración.
2. Introducir el enfoque de gestión de la diversidad en las organizaciones.
3. Emplear herramientas como el modelo de empleo con apoyo.
4. Recurrir a conceptos de la psicología organizacional positiva como la compasión y el perdón.
5. Introducir mecanismos como los planes de reconciliación en las organizaciones

Conclusiones

Con base en lo anteriormente descrito, se concluye en dos líneas gruesas: las implicaciones del proceso de reintegración para la sociedad colombiana y las implicaciones para la POT en Colombia.

En primer lugar, los resultados y los análisis llevan a razonar en que si bien se han logrado adelantos en términos del proceso de reintegración aún falta camino por recorrer en relación con las actitudes de la sociedad y el empresariado colombiano hacia las personas en proceso de reintegración. En este sentido, Martin y Brändle (2013) advierten que las actitudes de los miembros de una sociedad, además de favorecer la integración también promueven “[...] una convivencia pacífica, armoniosa y beneficiosa para todos” (p. 79).

Las actitudes hacia las personas en proceso de reintegración podrían ser resultado del desconocimiento del proceso de reintegración o de prejuicios acerca del papel que las personas en proceso de reintegración desempeñaron en sus vidas como combatientes. En cualquier caso, las experiencias de DDR en otros países han dado resultados favorables en la medida en que las comunidades receptoras han adoptado una actitud de reconciliación.

El proceso de reintegración en Colombia ha sido positivo, pero se requiere más. Por ello, la ACR establece como reto especial la necesidad de innovar en acciones que componen el proceso de reintegración y es en este aspecto que la POT puede hacer importantes contribuciones mediante investigaciones e intervenciones que ayuden a comprender las implicaciones para los sujetos y las organizaciones; así mismo, proponer formas innovadoras para acompañar este proceso. Experiencias como los planes de reconciliación en las organizaciones adelantados en Australia pueden servir como punto de referencia. De acuerdo con Rettberg (2014), los individuos que guardan menos rencores reportan mayores niveles de felicidad y bienestar y son más productivos. Pero también advierte que la reconciliación implica retos, pues se trata de un proceso de cambio con muchos matices y de largo plazo, amén de involucrar todos los niveles de la sociedad.

Vivencia del contrato psicológico en grupos microempresarios familiares de la ciudad de Barranquilla

Jean David Polo Vargas, María del Carmen Amarís Macías,
Liseth Vanesa Gutiérrez González

Universidad del Norte

En Colombia, las microempresas constituyen un asunto de interés dado su alto crecimiento; sin embargo, muchas de ellas operan de manera informal. Estas representan el 96 % de las unidades económicas a nivel nacional y en la mayoría de departamentos del país y constituyen la principal fuente de empleo junto a las pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2007).

En el departamento del Atlántico de Colombia estas (microempresas) constituyen el 91,26 % del sector empresarial de la región de un total de 42.524 empresas, entre las que se incluyen la grande, la mediana, la pequeña empresa y la microempresa (Cámara de Comercio, 2010), particularidad que ubica al sector microempresarial como uno de los de mayor influencia en el Atlántico.

No obstante, a pesar de la importancia de investigar esta temática con miras a fortalecer la economía del país, actualmente existen muy pocos estudios centrados en conocer la dinámica interior que surge en este tipo de empresa

(Benavides, Guzmán y Quintana, 2011). La mayoría del conocimiento y la información sobre este grupo económico hace referencia al mejoramiento del acceso a planes de crédito, a la capacitación y a la organización, y es poco el estudio sobre su dinámica organizacional (Morris, Allen, Kuratko y Brannon, 2010). En esta misma línea, Delgado y Parra (2007) hacen ver la persistencia de vacíos en el conocimiento acerca de la dinámica de las microempresas y el perfil de los microempresarios en Colombia.

En este sentido, la presente investigación busca comprender la manera como se manifiesta la dinámica organizacional en torno a las microempresas, específicamente las microempresas familiares, ya que estas se encuentran inmersas en una dinámica compleja y particular al trabajar con miembros de su familia. Al analizar esta dinámica se podrá comprender algunos factores que influyen en su rendimiento laboral mediante el estudio de la vivencia del contrato psicológico.

Metodología y marco conceptual

La metodología empleada para la presente investigación es de corte cualitativo, en la cual se utilizó la entrevista abierta y en profundidad (Rubin y Rubin, 2011) como medio para comprender cómo se manifiesta la vivencia del contrato psicológico en los miembros de las familias microempresarias. Los datos cualitativos fueron recolectados mediante la grabación de entrevistas (cuatro entrevistas por cada participante) y el uso de diarios de campo para complementar información presentada en el encuentro. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora.

Una vez finalizado el encuentro se transcribían las entrevistas con el propósito de codificar los datos cualitativos. Durante este proceso se instauraron las unidades de sentido (por medio de números), las categorías (uso de letra mayúscula) y las subcategorías (letra minúscula).

El criterio de selección de participantes se basó en personas residentes en Barranquilla que trabajasen en una microempresa con miembros de su familia. Debido al carácter informal que caracteriza este tipo de negocios se acudió al muestreo en cadena o bola de nieve expuesto por Sandoval (2002), con el propósito de hallar personas interesadas en participar en la investigación que a su vez cumplieran con los criterios antes mencionados. Para el estudio de caso se contó con dos familias microempresarias del sector de confecciones (maquila) y comercio (tienda).

La primera microempresa (sector de confecciones) está ubicada en el sur de la ciudad y cuenta con seis empleadas, entre las cuales se encuentran Laura (propietaria de la microempresa) y su sobrina Ana. Así mismo, la microempresa del sector comercio (tienda), está ubicada en Soledad (área metropolitana de Barranquilla) y está compuesta por tres personas: Miguel (propietario de la tienda), su esposa y su hijo. En las entrevistas participaron dos mujeres, Ana de veinte años (sobrina), Laura de cuarenta y dos años (propietaria de la microempresa del sector de confecciones) y Miguel, de cincuenta y dos años (propietario de microempresa del sector comercio).

La interpretación de los datos de la investigación se llevó a cabo mediante un análisis fenomenológico-hermenéutico (Polo-Vargas, Amarís y De Castro, 2008), con miras a describir e interpretar los significados de las experiencias de los participantes en la investigación (Howitt y Cramer, 2011).

De este modo, con la información arrojada en las unidades de sentido se hizo la interpretación de los resultados por medio de un análisis fenomenológico con el propósito tener una mayor comprensión de las estructuras familiares y organizacionales que giran alrededor de estas familias microempresarias. Específicamente, se analizó la manera como las familias microempresarias vivencian el contrato psicológico.

Con base en lo precedente, se abordan algunos constructos relacionados con la dinámica de a las familias microempresarias para comprender su realidad organizacional. Por lo tanto, es básico delimitar teóricamente los conceptos de familia, empresa familiar, microempresa y microempresa familiar y contrato psicológico.

Familia, empresa familiar y microempresa familiar

Para empezar, es importante poner de presente lo que significa para los investigadores el concepto de familia, para lo cual comenzaremos con lo argumentado por Amar, Madariaga y Macías, (2005), quienes definen la familia como una institución o sistema de integración, cooperación e interdependencia unido por el afecto mutuo entre sus miembros. Este sistema determina sus propias estructuras, funciones y reglas que buscan garantizar la procreación y el sentido de pertenencia de sus miembros (Ibrahim y Ellis, citado en Stafford y Tews, 2009).

La empresa familiar es definida por Lozano y Urbano (2010) como aquella en la cual el 51 % o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia y las relaciones intraempresariales de propiedad y el control directivo se encuentran basados en lazos familiares. En esta misma línea, Gon (2003)

caracteriza este tipo de negocios como una unidad en la que valores familiares como la lealtad y la protección se fusionan con valores empresariales como el rendimiento y los resultados. Así mismo, Stafford y Tews (2009) definen la empresa familiar como una unidad productiva en la que se da una interacción entre los miembros de una familia y el negocio.

Con base en las definiciones mencionadas, cabe afirmar que estas se ajustan a lo que se entiende por microempresas familiares dada la fusión entre los valores familiares y empresariales y al hecho de que la propiedad del negocio está en manos de los miembros de la familia y las relaciones organizacionales se cimientan en lazos familiares que ponen en evidencia una interacción entre los miembros de la familia y el negocio.

En efecto, en las microempresas familiares la propiedad de los medios y recursos suele ser familiar, las relaciones económicas internas se basan en la solidaridad y la cooperación y las relaciones de intercambio que establecen con el mercado externo no están marcadas por un afán desmedido de lucro, sino por la necesidad de mantener vínculos estables con un clientela local y con trabajadores dispuestos a ser contratados en coyunturas de incrementos en la demanda, lo cual exige que las relaciones sean justas y susciten mutua confianza. (Razeto, 2010).

Con base en estos elementos, Delgado y Parra, (2007) definen las microempresas como aquella unidad de producción con un máximo de diez trabajadores empleados y hasta 500 salarios mínimos de capital. Estas unidades económicas se desempeñaron hasta la década de los ochenta en sectores tradicionales de la producción manufacturera (confecciones, calzado, marroquinería, cerrajería, carpintería y artes gráficas), el comercio (tienda de barrio, comercio callejero) y de servicios (servicios personales, apoyo a la producción y al comercio formal).

Por otra parte, en esta dinámica de los negocios familiares se revela cierta particularidad al momento de enfrentar situaciones caóticas, situaciones que según Paul, Winter, Miller y Fitzgerald, (2003) ocurren cuando se da un ritmo ajetreado en el negocio y en la familia alguna necesidad en el hogar. En este orden de ideas, los autores mencionados expresan que los jefes del negocio y los jefes de familia pueden recurrir a la reasignación de los recursos de la empresa para satisfacer las necesidades familiares, elección que se basa en el imaginario de que familia está primero.

En este sentido, las familias en las cuales las funciones de gerente del negocio y jefe de familia se encuentran separadas son más propensas a usar la estrategia de ajuste de reasignación de los recursos de la familia que aquellas que tienen

un individuo que asume las dos funciones (Paul, *et al.* 2003). Por esta razón, es importante que en las familias microempresarias se mantenga un balance en el uso de recursos de la empresa y la familia para el adecuado funcionamiento del negocio y la institución familiar.

En relación con lo anterior, Stafford, Bhargava, Danes, Haynes, y Brewton (2010), expresan que un factor asociado a la supervivencia de las empresas familiares se basa en el apoyo e involucramiento de los familiares miembros de la empresa.

Contrato psicológico

Un factor importante en la comprensión de la dinámica organizacional de las familias microempresarias es el contrato psicológico, definido por Robinson, Kraatz y Rousseau (1994) como aquellas creencias o percepciones del individuo en relación con las obligaciones recíprocas entre el individuo y la organización. Este contrato presenta dos categorías principales: relacional y transaccional.

El contrato psicológico relacional hace referencia a acuerdos de empleo a largo plazo o abiertos, basados en la confianza mutua y en la lealtad. En este, las recompensas derivan de la pertenencia y participación en la organización (Rousseau, 2000).

Por su parte, el contrato psicológico transaccional se compone de acuerdos transaccionales de empleo con una duración a corto plazo o limitada, centrados principalmente en el intercambio económico (Rousseau, 2000). Este tipo de contrato se caracteriza por estar sujeto a deberes específicos y estrechos, amén de una limitada participación de los trabajadores en la organización.

En esta clase de contrato se han identificado las dimensiones de foco, inclusión, marco temporal, formalización, particularismo, estabilidad, perspectiva y tangibilidad como aquellas que permiten tener una visión más completa de sus características (Alcover, 2002). A continuación, se describen estas dimensiones:

Foco: hace referencia al énfasis del contrato psicológico en aspectos socioemocionales frente a aspectos económicos. En este sentido, los recursos del contrato psicológico transaccional hacen alusión al salario, los beneficios y las compensaciones, mientras que en el contrato psicológico relacional apuntan a las oportunidades para el desarrollo personal, el estatus, la lealtad y la identificación.

Inclusión: se refiere al grado de implicación del trabajador en relación con las tareas que lleva a cabo y con la totalidad de su relación laboral. En el polo transaccional se manifiesta una inclusión parcial y limitada. Por otra parte, en

el polo relacional se refleja la inclusión de la persona como un todo, lo cual a su vez se asocia con altos niveles de implicación, identificación y compromiso con el trabajo y la organización.

Marco temporal: hace referencia a la duración y a la precisión percibida en la relación laboral. En el contrato psicológico transaccional la duración del trabajo es especificada con claridad; es, posee un carácter definido a diferencia del polo relacional en el cual la duración laboral es indefinida.

Formalización: apunta al modo como se plasman los acuerdos entre las partes implicadas en la relación laboral. En el polo transaccional, se refiere a un contrato en el que se fijan explícitamente las obligaciones, los compromisos y las contraprestaciones acordados. Por otra parte, el contrato psicológico relacional posee una formalización no escrita cuyo carácter es tácito.

Particularismo: alude al grado en que ambas partes consideran que los recursos intercambiados a través de la relación laboral son únicos e insustituibles. En el polo transaccional, los recursos son considerados universales al ser la persona u organización fácilmente sustituible. Por el contrario, en el polo relacional los recursos que proporciona el trabajador o la empresa son de carácter único y particular y su obtención mediante otras relaciones resulta difícil.

Estabilidad: esta dimensión capta la medida en la que los términos del contrato psicológico son estáticos e inmutables (polo transaccional), o por el contrario, resultan dinámicos, abiertos y sujetos a cambios (polo relacional).

Perspectiva: manifiesta el grado en que los límites entre trabajo y otros aspectos de la vida resultan limitados al tiempo de trabajo y la actividad laboral (contrato psicológico transaccional). O en el caso contrario (contrato psicológico relacional) en el cual la perspectiva penetraría otras facetas de la vida de la persona que sobrepasan lo laboral.

Tangibilidad: hace referencia al grado en que resultan tangibles, observables y fijados sin ambigüedad. El contrato psicológico transaccional es más tangible y observable, mientras el contrato psicológico relacional es menos tangible y observable.

En consecuencia, el contrato psicológico es considerado una estrategia efectiva para desatar el talento y las motivaciones en los empleados (Rousseau, 2000; Aggarwal, y Bhargava, 2010). En este sentido, el tipo de contrato psicológico (relacional o transaccional) que se gesta entre las partes depende de distintas circunstancias que involucran la estabilidad del mercado en el cual opera la

compañía y del grado de contribución que el empleado ofrece a la organización (Rousseau, 2004).

En este sentido, Rousseau, (2004) argumenta que los empleadores tienden a iniciar un contrato psicológico relacional con los empleados que aportan en mayor medida a la compañía que con aquellos que contribuyen menos. De este modo, los trabajadores con un contrato psicológico relacional tienden a estar más dispuestos a trabajar horas extras sin importar si estas son pagas o no. Lo anterior lo hacen como una conducta altruista para ayudar a sus compañeros en el trabajo y apoyar los cambios organizacionales que su empleador considere necesarios.

Paralelamente, el contrato psicológico transaccional se genera cuando la compañía opera en mercados inestables (como por ejemplo, entretenimiento y moda) y cuando las contribuciones del empleado son menores para la compañía. En consecuencia, los trabajadores con contratos psicológicos transaccionales tienden a adherirse a los términos específicos y buscar empleo en otros lugares cuando las condiciones cambian o los empleadores no cumplen con lo acordado (Rousseau, 2004).

Según lo encontrado hasta el momento en relación con la temática de familias microempresarias y el constructo principal de la presente investigación (contrato psicológico), este estudio cualitativo busca comprender cómo se vivencia el contrato psicológico en las relaciones laborales de las familias microempresarias para conocer la manera como se manifiesta la dinámica organizacional en estas microempresas familiares.

Resultados y análisis

En el análisis (fenomenológico-hermenéutico) del discurso de los participantes en la presente investigación, se detalló el contrato psicológico (D) como categoría principal que responde a las preguntas y al objetivo de la presente investigación en las dos familias microempresarias. De esta categoría se desprenden las siguientes subcategorías presentes en el discurso de las familias microempresarias: foco relacional (d), foco transaccional (b), inclusión en el polo relacional (k) e inclusión parcial (g).

Con respecto a la primera subcategoría (foco relacional), se manifiesta la importancia que para los coinvestigadores revisten los recursos socioemocionales en el establecimiento del contrato psicológico. Al respecto, Ana expresa:

Pues, primero, como vivo aquí y como no he conseguido un trabajo y pues mientras igual no siempre quiero estar aquí, quisiera tener mi trabajo, mi empresa no esto. Igual me gusta, pero es pesado para mí todo el día de pie, a veces me salen callitos en los dedos de las tijeras, dando tijera, trasnochando y he permanecido aquí por ayudarla a ella; más bien es por eso que he estado aquí firme. En ese sentido, le digo: “yo no quiero cortar más, buscá otra cortadora”, pero nunca la he dejado, a pesar de que le he dicho eso. Ella se ríe y dice: “Vos me hacés ganar plata porque no me hacés gastar tanta tela”, y de hecho ella le dice a otras personas y me recomienda. Pero es que a mí no me gusta y me ha recomendado en dos partes y no he ido, por esa razón porque no me gusta. Igual yo le digo: “Yo sigo aquí porque sé que estás aquí, pero yo ir a otra parte no lo hago porque sé que va a ser más pesado, aquí tengo tu apoyo pero allá no”. Nunca lo hecho así. Entonces ayudarla a ella es lo que me ha mantenido. (32, d, D).

En este sentido, Ana manifiesta que los recursos socioemocionales presentes en el contrato psicológico (en este caso la lealtad que muestra en el campo laboral hacia su tía) han permitido que continúe la relación laboral a pesar de que las funciones que ejerce en trabajo no le otorgan satisfacción laboral.

Asimismo, Miguel declara la importancia del compromiso y la confianza con su hijo y su esposa, lo cual revela un contrato psicológico relacional en el cual se presenta un intercambio de carácter social centrado en aspectos socioemocionales:

Si en esas cuestiones yo le digo a ellos “mirá ve, el negocio hay que cuidarlo, como hay cuidarlo en cualquier decisión que se tome; tenemos que mirar que no se afecte el negocio. Entonces, por eso me dicen: “Bueno, entonces vamos a mirarlo de diferente forma” y yo empiezo a mirarlo diferente forma y les digo: Dejame mirarlo y luego lo hablamos, en la lluvia de ideas miramos cuál fue la más acertada”. Yo voy mirando. Como siempre, estoy permanentemente en la tienda, entonces yo voy mirando y les digo: “Estuve mirando y me di cuenta de que podemos hacerlo así”. Pero no les apago las ideas. Les digo: “Las ideas de ustedes están muy buenas, pero hay que mirar esto, esto, esto y esto. Si vemos que es viable podemos hacerlo”. O les digo: “Hagamos una cosa, vamos a hacerlo como ustedes dicen, pero nos vamos a encontrar con esto y esto, así que estén preparados porque ya sabemos lo que vamos a encontrar”. Entonces ellos empiezan a mirarlo: “Tenés razón, entonces busquémosle la mejor forma de hacer la iniciativa”. Y así estamos haciendo (22, d, D).

En concordancia, Miguel busca mantener motivados a su hijo y esposa por los aportes que hacen en el momento de decidir cuestiones importantes para la tienda. Ello hace que se dé una identificación organizacional que hace posible

percibir los éxitos y fracasos como propios y se actúe según los intereses de la microempresa.

La segunda subcategoría corresponde al foco transaccional dirigido a la importancia que los participantes les otorgan a los recursos económicos para el establecimiento del contrato psicológico. Laura manifiesta la preponderancia de recursos transaccionales como la retribución económica para establecer el contrato psicológico con Ana, En relación con lo anterior, Laura comenta:

Le pago [risas]. De pronto recibe su remuneración cuando la mandan a cortar o algo, porque que le apasione no. Siento que no le apasiona igual como me apasiona a mí lo del taller. Se le paga, pero si lo hace bien. De verdad pienso que no le apasiona, pero lo hace muy bien cuando le toca hacerlo. A lo mejor lo de ella es otra cosa. Si esto fuera grande a lo mejor lo administraría. Ella hace su trabajo, lo termina y sale (33, b, D).

Laura percibe que el trabajo de su sobrina como operaria encargada del corte en el taller no es de su agrado y que lo hace por el pago. Considera que a Ana le agradaría asumir una función más administrativa afín a la profesión que está estudiando. Por otra parte, resalta la alta calidad de su trabajo en el corte.

En relación con la misma subcategoría (foco transaccional), Ana expresa que a pesar de que el trabajo no le brinda satisfacción lo asume porque su tía le paga y además por ayudarla. Ello indica que por una parte, el foco del contrato psicológico es transaccional porque busca una retribución por la labor; y por el otro es relacional ya que otro el factor que influye es el ayudar a su tía.

Yo soy la que corto aquí y hago toda esa parte de darles trabajo a ellas, porque si yo no corto ¿ como tienen trabajo? Aquí he aprendido muchas cosas, pero igual siento que no es lo mío. Lo hago por aprender y ayudar a mi tía, pero igual es pesado, pesado, pesado. No es lo mismo trabajar con alguien en quien confías, que con alguien que de pronto te va a dañar la tela. Y por eso es también porque estoy aquí siempre (8, b, D).

Otra subcategoría relevante en el discurso de uno de los participantes (Miguel) es la inclusión en el polo relacional, que se refiere al alto grado de implicación, identificación y compromiso de los participantes en las actividades comprendidas en la relación laboral. Al respecto, Miguel comenta:

En algún momento, uno se enferma, le toca viajar y ellos saben el manejo del negocio. Por eso bueno hacer un solo engranaje con el personal de apoyo porque están sabidos de todo el movimiento que sucede y si una persona se enferma o le toca viajar, el negocio no se afecta en nada. Ellos se sienten con el compromiso del

negocio y yo siempre los estoy retroalimentando porque hay cosas que uno las sabe, pero como las deje de practicar se le van olvidando. Yo estoy siempre conversando con ellos, y los motivo (19, k, D).

Miguel señala la importancia de brindarles a sus empleados un proceso de socialización sobre el trabajo, hecho que asume como una oportunidad para que conozcan todas las actividades y funciones del negocio. Además, se manifiesta el alto nivel de inclusión que tienen su esposa e hijo, resultado de ofrecerles retroalimentación y de establecer una comunicación abierta para proporcionarles un mayor nivel de identificación, implicación y compromiso con el negocio.

En contraste, se presenta en el discurso de Laura la cuarta subcategoría correspondiente a la inclusión parcial, generalmente relacionada con la percepción de provisionalidad y temporalidad por parte de Ana en el trabajo:

Veo a Ana muy apartada, no sé si ya no quiere seguir, si no le gusta; voy a esperar a ver qué pasa, a lo mejor estoy equivocada. Tal vez es porque está estudiando. Eso sí, cuando se mete lo hace de lleno y es la que mejor corta y se desenvuelve muy rápido. Como en estos días no se ha cortado por eso la veo como apartadita. Ya no estoy yendo al SENA, ya estoy yo y ella está un poco distante de aquí (24, g, D).

Laura muestra que su sobrina ya no se encuentra involucrada en el trabajo como antes, quizás porque el trabajo en el taller no va de acuerdo con los intereses profesionales de su sobrina. Sin embargo, destaca el aporte que hace al taller y muestra el particularismo percibido por Laura en relación con el trabajo de Ana. Por otra parte, Laura considera que en su sobrina hay un grado de implicación limitado con respecto a su trabajo en el taller.

Finalmente, por intermedio del registro del diario de campo se desvela el constructo de reasignación de recursos, el cual complementa la comprensión de la dinámica organizacional inmersa en las microempresas familiares. En las conversaciones que se desarrollaron con la esposa Miguel, esta manifiesta el cambio positivo de su esposo y la importancia que le otorga a la reasignación de recursos de la microempresa para satisfacer las necesidades familiares, ya que anteriormente priorizaba las necesidades del negocio frente a las necesidades del hogar.

Discusión

En el presente estudio se analizó la manera como se manifiesta la vivencia del contrato psicológico en las familias microempresarias. En el caso de la microempresa del sector de confecciones (taller de maquila), el vínculo familiar presente

entre Ana y su tía Laura da lugar a que se establezca una confianza entre las partes, de tal manera que el papel familiar de Ana (sobrina) influye en la lealtad hacia su tía y la motiva a permanecer en la empresa. Con base en esto, se puede afirmar que gracias a la relación familiar en la cual prima el valor familiar de la lealtad y la protección enunciado por Gon (2003), se gesta un contrato psicológico relacional en Ana basado en la confianza mutua y en la lealtad.

De este modo, Ana continúa laborando con su tía y esforzándose a pesar de las condiciones adversas, mostrando de esta manera la relevancia de los recursos socioemocionales del foco relacional. Además de la lealtad presente hacia su tía, ambas microempresarias (Ana y Laura) perciben un particularismo relacional en el trabajo de Ana, ya que reconocen que su trabajo es importante para mantener rentabilidad en el negocio. Estas conductas de Ana se relacionan con lo mencionado por Rousseau (2004), quien expresa que los trabajadores con un contrato psicológico relacional están más dispuestos a trabajar extratiempo si es necesario, como una conducta altruista para apoyar al empleador.

Por otro lado, en el caso de la familia microempresaria del sector de comercio (tienda) se evidencia un predominio del contrato psicológico relacional en el discurso de Miguel, ya que prevalece el carácter social sobre el intercambio económico. Esto a su vez hace posible que Miguel, como jefe de su microempresa, se esfuerce por garantizar el compromiso y la confianza con su esposa e hijo que refuercen los sentimientos de lealtad, identificación y compromiso con la tienda. Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Rousseau (2000), quien expresa que el contrato psicológico relacional hace referencia a acuerdos de empleo a largo plazo o abiertos, basados en la confianza mutua y la lealtad. En ellos, las recompensas otorgadas se derivan de la pertenencia y participación en la organización.

Paralelamente, Laura gesta un contrato psicológico transaccional en su relación laboral con Ana, caracterizado por el predominio de los recursos económicos como principal incentivo. En este contrato se manifiesta la percepción de Laura en relación con una inclusión limitada por parte de Ana en su trabajo en la microempresa. Lo precedente se relaciona con lo expresado por Rousseau (2004) en el sentido de que el contrato psicológico transaccional se desarrolla cuando las contribuciones del empleado son menores para la compañía.

Así mismo, Laura asume un papel predominantemente laboral centrado en el rendimiento y el resultado del trabajo de su sobrina. Esto permite ver cuán significativo es para ella la microempresa, pues en su discurso ratifica la importancia que reviste el negocio para su vida. En este sentido, ante una alta

demanda Laura reasigna los recursos de la familia para satisfacer las necesidades de la empresa, ya que su función es estrictamente laboral (jefe). En relación con ello, se demuestra lo señalado por Paul *et al.* (2003) quienes argumentan que la separación de roles laborales y familiares permite usar la estrategia de ajuste de reasignación de los recursos de la familia.

En este orden de ideas, en la familia microempresaria del sector de confecciones (maquila) se exterioriza lo expresado por Gon (2003) en el sentido de que en los negocios familiares hay una unidad de los valores familiares con los valores empresariales. En el caso de Ana, la lealtad es el valor familiar que predomina para continuar laborando con Laura en la microempresa y en el discurso de Laura los valores empresariales prevalecen.

Miguel como jefe de la microempresa, muestra el valor del negocio en su vida, ante lo cual (y del mismo modo que Laura) tiende a reasignar los recursos familiares para suplir las necesidades de la microempresa, mostrando con ello que el negocio prima en relación con las necesidades del hogar.

En la familia microempresaria del sector de confecciones se presentan dos tipos de contrato psicológico (relacional y transaccional). Por una parte Ana presenta un balance de los dos tipos de contrato psicológico ya que por un lado otorga importancia a ser leal en el trabajo de su tía debido al vínculo familiar que la une a esta como sobrina y por otra parte muestra que otra razón por la cual continúa trabajando se debe a la retribución económica que su tía le otorga por su trabajo. Laura por su parte invoca un contrato psicológico transaccional con el cual no se generan oportunidades para el desarrollo personal e identificación de Ana con la microempresa. De este modo hay un menor compromiso e involucramiento por parte de Ana en el taller. Por otra parte en la microempresa del sector comercio Miguel busca generar un contrato psicológico relacional con sus familiares (esposa e hijo) a través de la búsqueda de compromiso y confianza con ellos.

A partir de lo anterior, se logra conocer cómo interactúa el contrato psicológico en el funcionamiento de la microempresa y las implicaciones que tiene para dicho funcionamiento. En este sentido, el apoyo e involucramiento de la esposa y el hijo de Miguel en su negocio es un factor importante que ha permitido el funcionamiento de la microempresa, lo cual está en coincidencia con las afirmaciones Stafford, Bhargava, Danes, Haynes, y Brewton (2010). En el caso de la microempresa del taller de maquila, hay un apoyo de Ana hacia su tía en el contexto laboral; sin embargo, Laura manifiesta la percepción de un bajo involucramiento de ella en su trabajo.

De este modo se hace evidente el papel que desempeña en las familias microempresarias el contrato psicológico relacional, ya que además de ser un negocio son una familia en la cual existe una interdependencia unida por el afecto mutuo de sus miembros (Amar, Madariaga y Macías, 2005). De este modo, el negocio es una herramienta hacia la búsqueda del bienestar económico de la familia y una garantía de supervivencia.

La presente investigación de corte cualitativo permitió comprender gracias al análisis fenomenológico-hermenéutico de los participantes, el modo como se vivencia el contrato psicológico en el funcionamiento de las dos microempresas. Investigaciones precedentes se han encaminado en conocer el modo como operan organizacionalmente las microempresas a nivel general (Delgado y Parra, 2007) y otras han abordado la realidad organizacional/familiar de las empresas familiares (Gon 2003; Lozano y Urbano 2010; Stafford y Tews; 2009) y microempresas familiares (Razeto, 2010). En relación con lo anterior, esta es la primera investigación que busca conocer la realidad de un tipo de empresa poco estudiada (microempresas familiares) con base en el constructo de contrato psicológico para comprender cómo se revela la dinámica organizacional de estos negocios.

Debido a limitaciones de tiempo en el proyecto (un año), se empleó como única técnica de investigación cualitativa las entrevistas abiertas y en profundidad. Se recomienda para futuras investigaciones añadir otras técnicas, como observación no participante y grupos focales, para conocer la vivencia de cada una de las personas que forman parte de la familia microempresa, ya que en el caso de la microempresa del sector comercio (tienda) solo se pudo hacer las entrevistas al jefe, pues por resistencias de la familia que forma parte de su microempresa no se conoció la manera como se manifestaba su vivencia del contrato psicológico en la investigación. Sin embargo, gracias al registro del diario de campo se logró conocer en la esposa de Miguel su percepción acerca de un factor relacionado con el modo de manejar la dinámica e interacción trabajo/familia.

Una de las fortalezas de la investigación cualitativa se basa en que permite comprender la realidad de los participantes en torno a un asunto de interés. Sin embargo, cabe destacar también una de sus limitaciones, comoquiera que este tipo de estudios no pueden explicar tendencias que susceptibles de generalizar a toda la población que comparten las mismas características. Por esta razón, este estudio es un primer paso para comprender su funcionamiento organizacional, el cual permitirá que en un futuro puedan funcionar óptimamente en el contexto familiar y laboral en el que se encuentran inmersos.

Caracterización del contrato psicológico para el trabajo informal en Colombia

Álvaro Giovanni González, Diego Sánchez Camacho

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

El fenómeno del trabajo informal y el contrato psicológico

El trabajo informal es una de las opciones productivas utilizadas por una proporción importante de la población para responder a diferentes condiciones adversas del contexto laboral. Este fenómeno socioeconómico tiene un alto impacto en el mundo, pues reduce los índices de desempleo y moviliza un sector de la economía al tiempo que produce unos sujetos laborales que pertenecen a familias y comunidades determinadas que reproducen su conocimiento y prácticas en el entorno social, sean estas basadas en el más pobrísimo tipo de asistencialismo o en la más enriquecedora forma de emprendimiento.

Estos comportamientos son relevantes para la psicología organizacional pues permiten el avance en contextos hasta cierto punto olvidados en los estudios de la última década. Por tanto, en este texto se pretende abordar el trabajo informal a partir de la conceptualización propia de la psicología organizacional, con base en los resultados derivados de una población que aunque no ha estado excluida de la psicología en general, ha estado rezagada en la psicología organizacional, más preocupada por el trabajo formal institucionalizado. Entonces, el trabajador informal se constituye como objeto de estudio en el concepto mismo del

comportamiento laboral, este último un concepto amplio y no restringido a la mirada puramente técnico-jurídica y congruente al concepto mismo de labor.

Un efecto importante del cambio en las actividades de las organizaciones y de la economía del nuevo siglo, es la transformación en la forma como se establece la relación entre las partes de la organización —empresa y trabajador— con respecto a la forma como se llevaba tradicionalmente. Por ello, el concepto de contrato psicológico toma especial relevancia al convertirse en un factor fundamental para explicar el comportamiento de ambas partes cuando resulta insuficiente el análisis de otras variables, incluido el contrato mismo que se precia de tener validez legal y por tanto constituye la evidencia de esta relación. El contrato psicológico ha emergido en los últimos tiempos como un concepto clave para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo y la organización, su comportamiento y su bienestar psicológico y como noción básica de las nuevas relaciones laborales (Alcover, 2002; Guest, 2004).

Según Tena (2002), para el desarrollo del constructo los científicos sociales se centraron en las expectativas y creencias tácitas del empleador y del empleado comprometidos en una relación laboral y a partir de esta propuesta se desarrolla el concepto de contrato psicológico desde su aparición en los años cincuenta. Son tres las investigaciones sobre las que se fundamenta el concepto: *Understanding Organizational Behavior* (Argyris, 1960); *Management and Mental Health* (Levinson, Price y Munden, 1962), y *Organizational Psychology* (Shein, 1965, citado por Shein 1992). Estas exploraciones estudiaron las actitudes y conductas en el lugar de trabajo y se trazaron la meta de contribuir significativamente al incremento en la productividad, la disminución de huelgas y la reducción del absentismo en las empresas financiadoras, así como influir en la autorrealización del empleado mediante el surgimiento de nuevas expectativas (Tena, 2002).

Por tanto, resulta ampliamente apreciable considerar de manera relacionada el fenómeno del trabajo informal (en el que no media un contrato de carácter legal) y el concepto del contrato psicológico como explicación del comportamiento laboral. Esta relación constituye un reto, pues hasta el día de hoy la caracterización del fenómeno y su estudio se han basado en el análisis de las relaciones mediadas por la preeminencia del contrato con validez legal —que en este estudio se denomina “primario”— las cuales deben diferenciarse de la ya mencionada relación “atípica”. Por tanto, el presente documento busca como objetivo principal caracterizar el contrato psicológico del trabajador informal en relación con el contexto inmediato, lo cual requiere proponer una conceptualización coherente con el fenómeno y los avances del campo.

El mapa conceptual del fenómeno

Las características del contrato psicológico

En 1974, Kolb, Rubin y McIntyre (1974) como se citó en Alcover, (2002), resumen las cinco principales características del contrato psicológico (denominado primario en este estudio): a. el carácter implícito del contrato; b. su vinculación con las expectativas de ambas partes; c. el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos formales; d. su renegociación permanente, y e. los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales, pero cuentan notoriamente en la relación entre el individuo y la organización (Alcover, 2002).

En este mismo sentido, Rousseau (1989) postula que el contrato psicológico es una creencia individual acerca de los términos y condiciones de un intercambio recíproco acordado. Los contratos psicológicos son modelos mentales y esquemas en la relación de empleo originados cuando los individuos infieren promesas que dan vida a creencias sobre obligaciones recíprocas. Schermerhorn (2002), desde una perspectiva más empresarial y contemporánea, afirma que “[...] un contrato psicológico es el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización” (p. 95). El autor explica que un contrato psicológico sano ofrece un equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida.

De acuerdo con Herriot y Pertenton (1997), el contrato psicológico se da como un proceso social en el cual cada parte utiliza una percepción del contrato que tiene con el otro e indica que tales percepciones se derivan de la comunicación directa o indirecta, la cual, a su vez, depende del contrato formal que se pacte. Como parte de este acuerdo, se deriva una serie de características que se mencionarán a continuación.

Formación, contenido, función y estado del contrato psicológico

Un primer aspecto primordial es la *formación*. El establecimiento del contrato psicológico comienza cuando la organización lleva a cabo una autopromoción para lograr una buena imagen ante el público y la sociedad. Es decir, se crea desde el primer contacto entre empleador y empleado, como ocurre en los procesos de reclutamiento y selección en los que las partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (Dunahee y Wangler, 1974).

Para Harriot y Pertenton (1997), en la formación del contrato psicológico se presentan dos grupos de factores. El primero se compone de los mensajes externos

y comprende las normas sociales, las prácticas organizacionales, las interpretaciones, las predisposiciones y las cogniciones individuales. Los trabajadores conseguirán información de numerosas fuentes por medio de interacciones verbales o comportamentales con otros miembros de la organización, mientras el empresario evalúa a sus empleados por los resultados y la información que reciba de sus compañeros más directos. En el segundo grupo —no menos variado y conformado por una menor cantidad de factores psicológicos— toma cuerpo cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral (salario, horas de trabajo, etc.) (Harriot y Pertenton, 1997). Así, una vez integrado el trabajador se debe procurar que la relación entre las partes no sufra deterioro alguno y se pase a una fase de mantenimiento y desarrollo del contrato psicológico (Reyes y Martínez, 2007).

El *contenido* hace referencia a las obligaciones recíprocas que caracterizan el contrato psicológico del individuo, a los términos y las condiciones concretas que forman parte del contrato psicológico a partir de la relación percibida (Rousseau y Tijoriwala, 1998). Si se considera que los contratos psicológicos están basados en las promesas percibidas de futura intención, su contenido se fundamenta en tales promesas emergentes de los acercamientos previos, las cuales se establecen durante la consolidación del contrato de trabajo de carácter formal.

La *función* del contrato psicológico en una relación laboral apunta a la posibilidad de percibir las expectativas de las partes en relación con los acuerdos que se concretan en la negociación de la relación laboral, la cual comienza a partir de la consolidación de los compromisos adquiridos y presentados por cada uno. Por consiguiente, la función del contrato psicológico es el ajuste a las necesidades de cada parte y a los niveles de exigencia que se presentan de acuerdo con las expectativas que surgen por intereses particulares en cada individuo. Este se observa en la efectividad de los vínculos dentro de la organización o empresa y las respuestas a los cambios que se dan mediante la interacción entre las partes.

En cuanto al *estado* del contrato psicológico, este hace referencia a si las promesas han sido cumplidas y las obligaciones son justas y no deterioran la confianza. Se enmarca en los cambios que favorecen o desfavorecen la relación de empleo mediante la interacción en el tiempo (Guest, 1998). Shein (1964), adoptaba una perspectiva de desarrollo en el sentido de que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Por tanto, el contrato psicológico se modifica y orienta el comportamiento de las partes en relación con la dinámica de las expectativas laborales.

Tipología del contrato psicológico

Para Rousseau y Wade-Benzoni (1994), se distinguen cuatro tipos de contratos en función de dos variables, a saber, “[...] la duración de la relación del empleo y las demandas sobre el comportamiento-rendimiento” (p. 475). En cuanto a la primera variable (duración de las relaciones de empleo), esta se refiere a la duración limitada o indefinida de los contratos. Así, cuando la estrategia organizacional se basa en una anticipación a los cambios del entorno, la organización favorece una relación indefinida y desarrolla internamente las habilidades del empleado que otorgan una ventaja competitiva. En cambio, cuando a la organización le es difícil anticiparse a los cambios, buscará flexibilidad mediante un menor compromiso con los empleados, promoviendo así relaciones a corto plazo (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994).

La segunda variable —demandas sobre el comportamiento/rendimiento—, se refiere al grado de concreción en los estándares de rendimiento exigidos como condición de empleo (demandas debidamente especificadas). Cuanto más competitivo sea el entorno de la organización, mayor énfasis se pondrá en la especificidad de los rendimientos y de los criterios exigidos. Sin embargo, cuando la competitividad es baja o se tiene una estrategia débil o inconsistente, los términos de rendimiento en los contratos de empleo serán escasamente especificados (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994). De la combinación de estas variables, Rousseau y Wade-Benzoni (1994) proponen cuatro tipos de contratos psicológicos (Tabla 19):

Tabla 19
Tipos de contrato psicológico en función del marco temporal y de los requisitos de rendimiento

	Requisitos de rendimiento	
	Especificados	No especificados
Corto plazo	Transaccional Mínima ambigüedad Fácil salida; alta rotación Libertad para firmar nuevos contratos Escaso aprendizaje Baja integración/identificación	Transicional Ambigüedad/incertidumbre Alta rotación Inestabilidad
Largo plazo	Balanceado/híbrido Alto compromiso del trabajador Alta integración/identificación Desarrollo mantenido Apoyo mutuo empleado/organización Dinámico	Relacional Alto compromiso del trabajador Alto compromiso afectivo Alta integración/identificación Estabilidad

Fuente: adaptado por Alcocer (2002) p. 80, de Rousseau (1995), p. 98.

Trabajo, economía informal y antecedentes de estudio del fenómeno

El trabajo informal es un producto de las nuevas realidades del trabajo y en este sentido, algunos conceptos permiten orientar la comprensión del sector informal como un fenómeno de interés.

Así, de manera obligada debemos centrarnos en el concepto de economía informal, el cual comenzó a emplearse en 1990 a partir de una serie de estudios sobre el mercado laboral urbano en África, en los cuales el antropólogo económico Keith Hart acuñó el término de acuerdo con su experiencia en la región y contraste con su conocimiento de la economía inglesa. Hart señalaba que “[...] el espíritu empresarial popular en Accra y otras capitales africanas no tenía nada en común con los conocimientos adquiridos a través del discurso occidental sobre el desarrollo económico” (citado por Portes y Haller, 2004, p. 9). En el informe elaborado por Hart para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), indicaba que este concepto correspondía a los trabajadores independientes inmersos en el sector informal, el cual consideraba de una dinámica y diversidad extraordinarias (Chicurel, Ramírez y Nanclares, 2010).

Con base en ello, la economía informal podría definirse como el “[...] conjunto de actividades económicas que tanto en la legislación como en la práctica están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto” que garanticen la calidad de vida de los empleados (OIT, 2002, Conferencia Internacional del Trabajo, p. 59).

En Colombia son pocas las investigaciones acerca de las realidades de los vendedores informales desde una perspectiva psicológica y menos las que han sido socializadas en redes de difusión del conocimiento. Un primer estudio de interés fue el concebido por Borja, Barreto y Sánchez (2008), orientado a conocer las actitudes de un grupo de vendedores ambulantes de la localidad de Chapinero frente a las dimensiones de salud, trabajo, seguridad y política. Mediante una metodología descriptiva multidimensional, pretendía conocer lo que piensan los vendedores acerca de su trabajo, el significado que tienen los conceptos arriba mencionados en sus vidas y su construcción a partir de su experiencia vital. Se encontró que las actitudes frente a las dimensiones de salud y trabajo se consideraban positivas y se asociaban las buenas condiciones de salud con la posibilidad de trabajar. También se evidenció que los vendedores consideran no tener un entorno ambiental que los proteja de las condiciones climáticas para ejercer su labor. Igualmente, se observó un proceso de evaluación negativa frente

a las políticas distritales de reubicación en el espacio público y a las condiciones favorables que aseguren una buena calidad de vida.

El estudio de Javela y Botero (2009) describe la relación entre el vendedor ambulante de café (VAC) y su cliente leal, de acuerdo con las categorías de análisis propuestas por la teoría de las relaciones sociales de Michael Argyle. Para este estudio, se aplicó una entrevista sobre la relación VAC-cliente leal a treinta días y se registraron ciento ochenta y tres interacciones VAC-cliente leal y 117 VAC-cliente esporádico. Se encontró que la relación comercial entre un VAC y su cliente leal es una relación social en cuanto evidencia los elementos constitutivos de una relación de esta naturaleza bajo la perspectiva de Argyle. Así mismo, se observan coincidencias en las afirmaciones de sus actores sobre la interacción. Se evidenció también que el comportamiento del VAC cambia en función del tipo de cliente al cual se dirige (leal o esporádico). Esta propuesta investigativa muestra la importancia de establecer relaciones entre el trabajador informal y su usuario directo y la importancia de identificar factores que aclararen esta relación a nivel psicológico.

García (2010) hizo un estudio para indagar las prácticas organizacionales y las subjetividades laborales en una organización popular solidaria. La investigación se llevó a cabo con un grupo de comerciantes informales del denominado Mercado de Pulgas de San Alejo, quienes se dedican a las ventas informales esporádicas cada fin de semana en un garaje de un popular sector de la ciudad. La investigación efectuada por el grupo GOCE de la Universidad Piloto de Colombia, tuvo como objetivo comprender el tipo de prácticas y la racionalidad particular de la Asociación Mercado de Pulgas de San Alejo, con el fin de estudiar las alternativas económicas que ofrece la economía solidaria. Esta investigación de tipo cualitativo, se desarrolla desde una postura emergente mediante seis entrevistas a profundidad a los miembros de la junta directiva de la asociación, a partir de las cuales fue posible identificar una organización de tipo solidario que a lo largo de su historia y de sus crisis ha logrado reinventarse y consolidarse como una organización económica, social y cultural caracterizada por la solidez de sus vínculos y la orientación hacia un trabajo colectivo que se refleja en la configuración de subjetividades laborales fundadas en valores como la solidaridad, la generosidad, el trabajo en equipo y la democracia. Es importante aclarar que esta organización a pesar de que está formalmente constituida, conserva las características de informalidad, pero basa su actuar en los principios de la economía solidaria.

La misma autora efectuó una investigación resultado del acercamiento a una asociación de recicladores de la ciudad de Bogotá, con el fin de observar la organización de un grupo de trabajadores que se ha visto abocado a generar procesos asociativos en medio de condiciones laborales sustentadas en lógicas individualistas e inmediateistas. Los resultados del estudio permitieron ver cómo el proceso asociativo ha propiciado el reconocimiento social y político de los asociados, la construcción de una dinámica colectiva en tensión con la lógica del trabajo individual y la transformación de prácticas deliberativas, relacionales y de liderazgo (García, 2011).

El panorama presentado en los datos mencionados y las experiencias investigativas son poco alentadoras, de modo que fundamentan con mayor claridad la intención de buscar factores psicológicos que fortalezcan las acciones gubernamentales y centren la atención en clarificar las expectativas reales de los comerciantes informales con respecto a su actividad laboral y sus relaciones con los usuarios, contemplados en una nueva forma de conceptualizar el contrato psicológico de trabajadores informales.

Método

Esta investigación se desarrolló bajo una metodología de tipo cualitativo en la cual se utilizó un diseño etnográfico. De acuerdo con lo propuesto por Martínez (2006), como se citó en Barreto, Velandia y Rincón (2012), la etnografía es una rama de la antropología que estudia descriptivamente las culturas. Los estudios llevados a cabo con este método tienen principalmente el objetivo de describir las prácticas de grupos culturales con miras a estudiar los procesos de socialización, las normas y los valores que regulan el comportamiento de las personas.

El estudio contó con la participación de veinticuatro trabajadores informales (vendedores) beneficiarios del programa de concesión de espacios del distrito capital. Para la selección de la muestra se adoptó un muestreo por cuotas a conveniencia en cada estrato. Según lo planteado por Rincón y Barreto (2011), este tipo de muestreo presupone un buen conocimiento de la forma como los individuos se encuentran naturalmente agrupados y asume que hay características comunes claramente identificadas en la población objeto de estudio. Se seleccionaron puntos estratégicos en la ciudad que favorecieran un mayor agrupamiento de trabajadores informales y tuvieran las características objeto del estudio. De esta manera, se propuso el siguiente esquema bajo la concepción de muestreo por cuotas (Tabla 20):

Tabla 20
Distribución de muestreo por cuotas de la población de vendedores informales

	Espacios comerciales en el norte de la ciudad		Espacios comerciales en el sur de la ciudad		
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Quioscos	2	2	2	2	12
	4	4	4	4	
	3	3	3	3	
Puntos de encuentro	2	2	2	2	
	4	4	4	4	
	3	3	3	3	12
Total de la muestra					24

Los instrumentos del estudio abarcaron tres técnicas: entrevistas en profundidad, observación participante mediante el desarrollo de diarios de campo y registro fotográfico.

El procedimiento de la investigación se puede presentar en cuatro fases: 1. revisión teórica, conceptual y empírica; 2. diseño de estrategias de recolección de información (se diseñó el protocolo de la entrevista en profundidad y se estructuró el formato de diario de campo que permitió registrar las observaciones del investigador en el momento de la entrevista acerca de su entorno, su conducta y las experiencias vividas en el proceso de acercamiento a los participantes del estudio); 3. trabajo de campo. Aquí se procedió a la aplicación de las estrategias de recolección de información a fin de tener datos que permitan contrastar el modelo teórico propuesto con la realidad de los vendedores informales y dado que no hay ningún criterio de aleatoriedad. Se toman los primeros individuos encontrados que cumplan con las características del estrato; 4. se hizo un análisis de datos textuales basado en los principios de la teoría fundamentada, con el apoyo de un *software* que facilita el manejo de la información (en este caso se trabajó con el programa informático de análisis de datos textuales *Atlas Ti*, versión 6.2). Esta fase tuvo como tarea principal identificar aspectos centrales que permitieran caracterizar el contenido del contrato psicológico de los trabajadores informales, logrando así evidenciar el ajuste de los componentes propuestos previamente a la realidad de la muestra y la emergencia de otras categorías que brindan mayor explicación a las condiciones existentes en este tipo de trabajo.

Resultados

Para el análisis de la información, se adoptó como guía metodológica lo propuesto en la teoría fundamentada a partir del análisis de datos textuales, propuesta formulada por Glaser Stauss en 1967 (Strauss y Corbin, 2002) y uno de los enfoques de la metodología cualitativa que permite proponer teorías basadas solo en los datos (Redondo y Reverol, 2009). Para Giraldo (2011), en este método se da una estrecha relación entre la recolección de los datos, el análisis y la teoría que surge de ellos. Se utilizó el método de comparación constante (Valles, 2000) para analizar las categorías prestablecidas e identificar la emergencia de otras nuevas a partir de los datos encontrados.

Categorías orientadoras y ejes de indagación

Las categorías orientadoras son las dimensiones centrales en las que se desarrolló la investigación. Estas se dividen en ejes de indagación con el fin de elaborar las preguntas que se aplicaron en la entrevistas en profundidad, las cuales están presentes en la matriz de indagación e identifican algunos factores considerados claves en el contrato psicológico del trabajador informal para caracterizar algunos aspectos relevantes y conceptualizarlos en una propuesta teórica. Las categorías orientadoras y los ejes de indagación fueron propuestos con base en los avances teóricos del constructo y en el análisis del contexto del trabajador informal y su relación con él mismo en acercamientos previos a la población (Tabla 21).

Tabla 21
Categorías orientadoras y ejes de indagación del presente estudio

Categorías orientadoras	Ejes de indagación
Formación del contrato psicológico	Condición
	Partes del contrato
	Procesos intervinientes
Contenido del contrato psicológico	Reciprocidad
	Funciones
	Procesos intervinientes
Estabilidad	Flexión

El eje central de la investigación lo constituyen las experiencias, las vivencias y las expectativas de los vendedores informales respecto de su actividad laboral y su relación con el entorno, sobre la base de que el entorno del vendedor ambulante es su espacio físico de trabajo y la interacción con los compradores. Se presentará en primer lugar la información según el orden de los ejes de in-

dagación establecidos y posteriormente las categorías emergentes propuestas a partir de los resultados empíricos del proceso. Para la presentación de los datos se definirá inicialmente la categoría principal analizada que describe alguna de las características asociadas al contrato psicológico del trabajador informal, posteriormente se definirán las subcategorías que la componen y se darán ejemplos de algunas citas que aportaron a su construcción.

Factores asociados a la formación del contrato psicológico del trabajador informal

Formación del contrato psicológico del trabajador informal

La formación se origina a partir de informaciones suministradas tanto por el contexto externo como por factores personales (lo cual diferencia el contrato psicológico primario del atípico, pues este último no depende de la relación contractual formal con el empleador que parece verse sustituido por el contexto amplio del vendedor informal). La interacción con su medio y características personales como su historia de aprendizaje, su percepción del mundo y las condiciones que lo llevaron a realizar esta labor, subyacen en la génesis de la formación del contrato.

Las condiciones psicosociales de formación del contrato hacen referencia a aquellos aspectos que influyen sobre el establecimiento y consolidación del contrato psicológico en el vendedor informal y cumplen una función informativa acerca del contexto social. Asimismo, tienen un fuerte efecto sobre las características individuales de los sujetos en el terreno cognitivo y en la formación de expectativas de su entorno de trabajo. Algunos de los factores que integran esta subcategoría se originan en la historia de vida del sujeto y se relacionan con aquellos eventos que hicieron posible que comenzara a trabajar en esta actividad o con las circunstancias que dificultaron la consecución de otro tipo de empleo.

Formación del contrato

En relación con la violencia: “Bueno, pues yo comencé por ser víctima del conflicto armado que vive nuestro país” (1:160-285),

En relación con el desplazamiento forzoso (Ley 387 de 1997): “Comencé pues, con muy poco dinero, porque nosotros venimos de una región desplazada” (1:64-12).

En relación con el hostigamiento de la fuerza pública: “Pues ya no tengo el mismo sufrimiento de antes de que la policía los persiguiera a uno por la mercancía que yo vendía” (1:215-377).

En relación con la dificultad para conseguir empleo: “Como yo ya no tengo edad para poder trabajar en una empresa o en una multinacional como lo hacía antes, toco dedicarme a eso” (1:14-31).

En relación con la reubicación del espacio público: “No, pues estaba entregando unos volantes y me di cuenta de que eran para los módulos para que nos presentáramos al IPES” (1:398771).

En relación con condiciones personales como el bienestar psicológico, los requisitos laborales y el equilibrio emocional: “Pues tener un mejor nivel de vida” (1:271-489); “tengo cincuenta y cuatro años, en ninguna empresa me dan trabajo y cuando voy a pedir trabajo me dicen que no sirve para nada. Me falta conocer mucho y estoy vieja” (1:153-255); “la necesidad de trabajar, de ver gente diferente todos los días” (1:304-584).

En el proceso de formación del contrato psicológico del trabajador informal también se vislumbran procesos intervinientes, los cuales se pueden definir como aquellos aspectos que determinan las expectativas del trabajador y dan las bases para la elaboración del contenido del contrato. Igualmente, influyen sobre la percepción del sujeto acerca de su ambiente, de los primeros contactos y de las expectativas de beneficio actual y futuro que actúan como condiciones propias del surgimiento de las expectativas del trabajador.

Procesos intervinientes en la formación del contrato psicológico del vendedor informal

Legitimidad del trabajo

Son acciones del Estado orientadas a legalizar los quehaceres laborales de los trabajadores informales y dar el paso de la informalidad a la formalidad laboral. “Pues yo comencé vendiendo libros en la calle en el túnel de la javeriana, después la alcaldía hizo legal lo que vendía” (1:322-625).

Antigüedad en ventas informales

Esta variable hace referencia al tiempo de permanencia en la actividad laboral de ventas informales. “Estoy en esto desde la edad de diez años y llevo más de cuarenta y dos años” (1:194-342).

Modelamiento de ventas informales

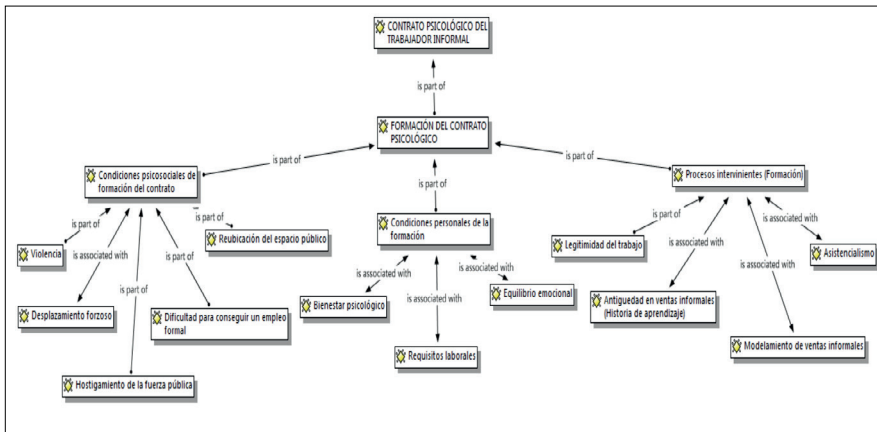
Para el caso, este concepto se entenderá como asumir los modelos familiares que establecieron pautas de comportamiento y encauzaron al participante en esta actividad. “Yo con mami fui ambulante desde la barriga” (1:95-184).

Asistencialismo

Es el estado de conformismo de un individuo en condición de vulnerabilidad económica, social o física, que recibe ayuda del Estado y genera dependencia hacia él. “Pues yo a duras penas alcanza para los gastos diarios, pero quisiera que la alcaldía no nos cobrara y nos diera para surtir” (1:339-657).

En la Figura 2 se concretan las categorías que componen la dimensión de formación del contrato psicológico del trabajador informal.

Figura 2
Formación del contrato psicológico de trabajador informal



Contenido del contrato psicológico del trabajador informal

Los factores asociados al contenido del contrato psicológico del trabajador informal se refieren a elementos identificados y relacionados de manera directa con las expectativas y obligaciones percibidas por los trabajadores informales y le dan cuerpo al contenido del contrato psicológico. La primera dimensión propuesta es la reciprocidad, que consiste en un intercambio comprendido en las expectativas y se da en doble vía. En primer lugar, se tiene la reciprocidad expresada en la confianza: “Pues uno ya tiene su clientela, lo conocen a uno como es y le compran a uno; le tienen confianza” (1:254-456). En segundo lugar, esta la Justicia: “Los clientes lo tratan a uno bien y hay que ser justo con las personas amables” (1:410-789). Y en tercer lugar está la lealtad: “Porque quiero que ellos se sientan a gusto y yo me sienta a gusto atendiéndolos; eso es lo más necesario para que uno pueda vender acá y tener clientes” (1: 113-205).

La resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención

y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, define factor de riesgo como “[...] la posible causa responsable de una enfermedad, lesión o daño”. Para el caso particular de los vendedores ambulantes, puede entenderse “factor de riesgo” como las variables contextuales responsables de las consecuencias mencionadas en la norma, y que también afectan su labor y su interacción con su contexto social.

El riesgo para el vendedor informal se expresa en lo siguiente:

Conflicto con pares. “La competencia que a veces se da. Hay compañeros buenos y compañeros malos; lo maluco por ejemplo, son los malos vecinos con los que toca pelear a veces” (1:91-169).

Condiciones adversas en la actividad laboral. “Hay que poner cuidado a todo, al frío, al agua, al sol; es un desgaste muy personal puesto que está expuesto uno a todo” (1:183-318).

Peligros en el espacio de trabajo. “Pues toca estar pendiente de todo, de los ladrones que no se le vayan a llevar nada. A uno le roban de vez en cuando sombrillas; hay que estar pendiente” (1:323-627).

Ingreso económico inestable. “La desventaja es que si un día no vengo pues no gano nada” (1:125-215).

Funciones del contrato psicológico del trabajador informal

En cuanto a las funciones del contrato psicológico del vendedor informal, se identificaron aquellos aspectos que le brindan funcionalidad en relación con elementos como los siguientes:

La cobertura de necesidades básicas. “Pues somos los dos viejitos mi esposo y yo, porque los hijos ya hicieron su vida aparte. Tengo un apartamento y me toca cumplir con las cuotas” (1:42-96).

El sostenimiento de la familia. “Primero la necesidad de conseguir lo del arriendo, la comida y sostener a la familia” (1:224-398).

El desarrollo personal. “Sí, claro. Pues ahora me siento muy feliz porque me ha ayudado a conseguir muchas metas, estudiar” (1:132-221).

La estabilidad económica. “La estabilidad económica, porque yo dependo de esto y no tengo otra entrada” (1:319-610).

El reconocimiento social. “Siempre a mis clientes le doy mis tarjetas para que estemos en contacto” (1:117-306).

La identidad social. “Se organiza bien, y a nivel social, pues sería familiarizarse más con la gente y a sí mismo hacerse a la clientela” (1:124-213).

Los aspectos de esta categoría, a saber, contenido del contrato psicológico del vendedor informal, analizados hasta el momento, están fuertemente relacionados con las expectativas percibidas por los trabajos informales en relación de su trabajo. Ahora se presentarán algunos elementos asociados con las obligaciones que consideran importantes, dentro de las cuales es básico tener en cuenta algunas habilidades personales, como la capacidad de un individuo para desarrollar una acción y alcanzar los objetivos que se persiguen. Esta acción tiene componentes de tipo actitudinal y conductual como los siguientes:

Cortesía en la atención. “Sí. A mí me gusta lidiar con la gente; me gusta sonreír y me gusta echar cuentos” (1:62-124).

Conocimientos de diferentes temas. “El tema del ajedrez que yo manejo acá es importante para la gente, porque enseña a pensar antes de actuar; no nos pueden prohibir pensar eso” (1:563-1128).

Atención efectiva al cliente. “En el modo de atender, la buena atención. Yo estudié atención al cliente en el SENA, trabajé en Tunja y allá me enseñaron a decir productos y es la buena atención” (1:39-94).

Claridad en la información. “La comunicación debe ser muy directa, transparente y concisa” (1:473-925).

Finalmente, para esta categoría se ahondó en los procesos intervinientes del contenido, los cuales también hacen referencia a las obligaciones percibidas que forman parte del contenido del contrato:

El buen humor. “Aquí no hay cliente que se vaya que no se ría, porque yo los hago reír por muy cascarrabias que venga; siempre le saco una sonrisa” (1:213-370).

Atención al detalle como proceso interviniente. “A todo, porque si no le pongo cuidado a mi negocio no produzco o me roban” (1:502-1010).

Perseverancia. “La constancia; estar constante trabajando, darle moral al cliente. No tengo, pero sé dónde hay; se lo consigo”.

Presentación personal. “Lo principal es como esté vestida, porque si yo soy un asco no se me arriman” (1:388-745).

Responsabilidad. “Soy muy responsable, tengo mi hogar y pues tengo mis dulcecitos para venderlos porque no tengo más para vivir” (1:140-239).

Vínculo afectivo. “Pues llevar una amistad de pronto, socializar normalmente, establecer el lazo” (1:350-690).

Satisfacción personal. “Sí, señor. Bastante a gusto porque si uno agradece a mi Dios lo que tiene, pues quién se lo agradece. Muy satisfecho” (1:158-269).

Respeto. “Educadamente; yo los trato educadamente” (1:200-358).

Felicidad. “Cómo no sentirse uno feliz si me da para vivir” (1:242-424).

Estabilidad del contrato psicológico del trabajador informal

Las siguientes dos grandes dimensiones que describen el contrato psicológico del trabajador informal son propuestas a partir del análisis del contexto y no son extraídas de la teoría clásica del contrato psicológico. La dimensión “estabilidad” fue propuesta como eje de indagación previamente y la dimensión “flexión” surge de la emergencia de los datos que aportan a su teorización.

La *estabilidad* es tanto la condición del individuo frente a una situación particular como la estructura necesaria para el contrato psicológico. Se sostiene en una perspectiva temporal y es susceptible de cambio. Frente a un panorama de constantes cambios e incertidumbres que provienen tanto del contexto como de variables personales, en las cuales una de las pocas certezas se da en la esperanza de una reciprocidad leal sin certeza alguna acerca de los beneficios del trabajo personal, se debe proponer y encontrar datos que verifiquen la presencia de una dimensión que explique las razones por las que los sujetos se mantienen en su labor sin claudicar.

La *flexión* es la respuesta conceptual ante la incertidumbre, acompañada de un trabajo informal que no se desvanece pese a las circunstancias. Este concepto puede desglosarse en la necesidad de una subjetividad flexible y una incertidumbre ajustable respecto de la perspectiva temporal. Esto le permite al vendedor informal cierto nivel de equilibrio. La flexión conductual actúa como un factor de subjetivación personal que proporciona dicha estabilidad y explica la manera como un vendedor informal se adapta a cambios ambientales bruscos y se acomoda naturalmente a las necesidades del mercado. La flexión del contrato puede definirse como un estado en el cual el sujeto logra una adaptación a un contexto laboral cambiante y asume una posición flexible frente a la incertidumbre de las situaciones y una elasticidad psicológica para afrontar estos cambios.

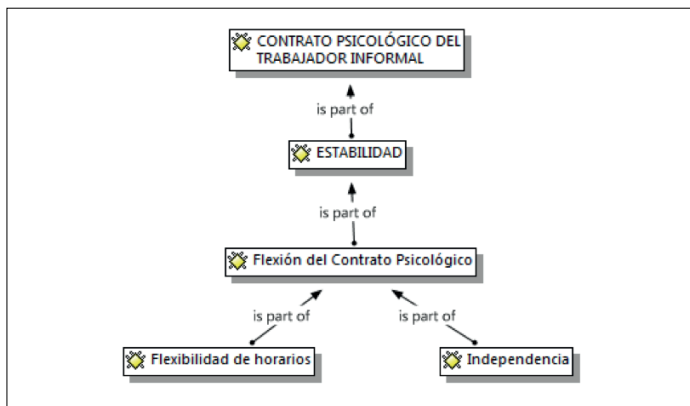
La flexión se expresa en lo siguiente:

Flexibilidad de horarios. “Llego a la hora que tenga diseñada y puedo en cualquier momento irme del negocio” (1:126-215).

Independencia. “Libremente. No tengo problemas que a la hora que llegue bienvenida. Si vendí, bien, pero nadie tiene que venir a pedirme cuentas o que yo me comí algo; es libre” (1:84-157).

La propuesta de la flexión del contrato es una característica que aporta al constructo de contrato psicológico, asume las condiciones actuales del mercado y podría dar aplicabilidad a tipos de contratación flexible o a propuestas nuevas de vinculación laboral como el teletrabajo, sin desconocer el tipo de vinculación y la formalidad de la actividad laboral. Se presenta el mapa de relaciones propuesto para este factor (Figura 3):

Figura 3
Estabilidad del contrato psicológico de trabajador informal



Apropiación de espacio del trabajador informal

Esta última categoría emergió de los datos y está asociada en gran medida al análisis de los registros fotográficos y diarios de campo que brindan la posibilidad de analizar aspectos a los cuales no se les puede prestar atención al aplicar la entrevista.

Uno de los más importantes a tener en cuenta en estos contextos es el lugar de trabajo, el cual se constituye en un espacio de construcción social y crecimiento personal. Para Moranta y Urrutia (2005)

[...] los vínculos que las personas establecen con los espacios han sido objeto de análisis desde múltiples perspectivas: el apego al lugar, la identidad de lugar, la identidad social urbana o el espacio simbólico urbano son algunos de los principales conceptos con que se abordan procesos que dan cuenta de la interacción de las personas con los entornos y sus principales efectos (pp. 281-297).

En este sentido, los anteriormente mencionados son elementos de construcción de vida para muchas personas, toda vez que es en su espacio frecuente de interacción es donde discurre su estilo de vida, se crean expectativas acerca del futuro y se da la arquitectura de su pensamiento. Por esta razón, el concepto de apropiación del espacio propuesto por la psicología ambiental se vinculó a este estudio como aporte a la descripción del contrato psicológico del trabajador informal. La apropiación puede entenderse como la “interiorización” de la praxis humana, a través de sus significados (Moranta y Urrutia, 2005). Estos autores también plantean:

A través de la acción sobre el entorno, las personas, los grupos y las colectividades transforman el espacio, dejando en él su “huella”, es decir, señales y marcas cargadas simbólicamente. Mediante la acción, la persona incorpora el entorno en sus procesos cognitivos y afectivos de manera activa y actualizada (pp. 281-297).

Esta última puede dar cuerpo al concepto de apropiación del espacio. A continuación se mencionarán las categorías que integran dicha dimensión.

Atributos del lugar

Esta primera subcategoría establece las características de un espacio físico determinado, las cuales le brindan propiedades significativas para un observador que percibe dicho lugar. En esta se encuentran factores perceptuales involucrados en la evaluación hecha de cada espacio y le dan significado al lugar de trabajo.

Atributos del lugar expresados en lo siguiente:

Orden y aseo. “Tener todo bien ordenadito, el orden y el aseo la formalidad” (1:86-163).

Seguridad en el trabajo. “Bueno. Es por eso que el punto de venta es más presentable que andar con una casita de arriba para abajo. Me da seguridad de que no me van a robar y me cubre del sol y la lluvia” (1:401-775).

Exhibición de los productos. “Tiene un excelente surtido de productos de abarrotes, confitería y como valor agregado, artesanías, collares, aretes, muy bien presentados” (26:25-31).

El otro componente de esta dimensión es el denominado apego al lugar. Se entiende como afectos, emociones, sentimientos, creencias, pensamientos conocimientos y conductas, relaciones sociales interpersonales de comunidad o culturales a las que las personas se vinculan a través de un lugar (Moranta y Urrutia, 2005).

Apego al lugar expresado en lo siguiente:

Valoración de espacio y lugar. “Este sitio me ofrece mi sostenimiento económico para salir adelante con mi bachillerato. Ya lo estoy terminando; me faltan cuatro meses y el lugarcito me ha ayudado” (1:130-219).

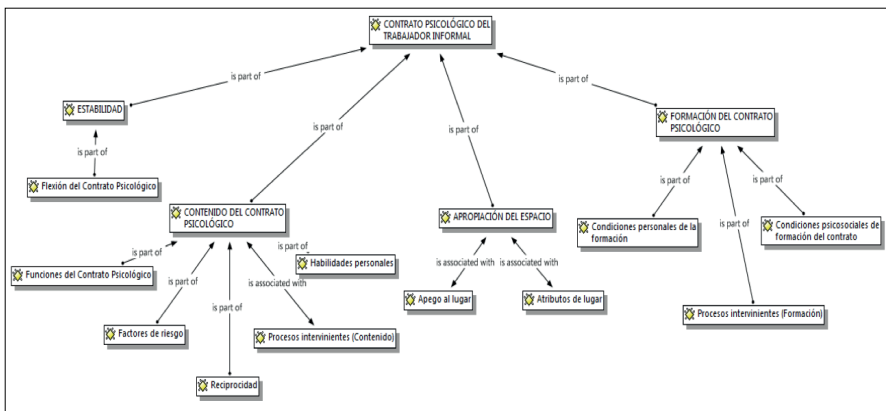
Impacto visual. “La buena atención, el aseo, la visibilidad de la mercancía, mantener muy surtido para que siempre vengan” (1:381-741).

Identidad de lugar. “Pues yo creo que me ofrece lo que yo esperaba, como le digo, en este sistema, en esta sociedad” (1:362-702).

Espacio simbólico . “A mí me gusta que la gente me vea activa, me vea bien, no me vea de mal genio, que este sitio se convierta como su lugar de escape” (1:55-112).

Como se puede observar, esta categoría vincula elementos a la teoría del contrato psicológico de esta población que tiene elementos característicos y únicos con respecto a otras formas de trabajo (Figura 4).

Figura 4
Mapa general de relaciones del contrato psicológico del trabajador informal



Discusión

Ante la cuestión de por qué es necesario acuñar el concepto de contrato psicológico al trabajo informal, cabe afirmar que los avances de la psicología organizacional han permitido no solo describir los ambientes y dinámicas laborales de manera efectiva, sino también predecir y explicar el comportamiento humano en cuanto a los ambientes laborales. Estos logros que mejoran la condición del trabajador y en segunda instancia la productividad, parecen llevar al olvido otras actividades que cumplen en gran medida las condiciones que llamamos laborales, no precisamente desde el punto de vista legal y contractual sino también desde la perspectiva sociocomportamental. De hecho, el estudio del trabajo informal es una estrategia que busca brindar legitimidad y voz a un sector productivo y exige una mirada política, económica y científica a sus necesidades en cuanto trabajadores.

Este olvido implica que la mayoría de los conceptos que favorecen el avance de la psicología organizacional y se implementan en las empresas formalmente constituidas, no son utilizados en otras actividades económicas de alto impacto, negativa que no le permite a la psicología crear un puente con otras acciones productivas que también deben ser estudiadas y comprendidas para fortalecer su avance y desarrollo desde el punto de vista económico. En este marco, el contrato psicológico del trabajador informal es un tránsito del constructo, un acercamiento hacia prácticas económicas y de labor que suponen un comportamiento productivo que igual genera expectativas acerca de la labor del trabajador —aunque permanezca lejos del contexto empresarial formal— y por tanto favorecen el reconocimiento de los procesos que intervienen en su productividad, tal como sucede con el contrato psicológico en la relación empleado-empleador.

Ya se han revisado los elementos constituyentes del contrato psicológico del trabajador informal como una propuesta que surge del análisis de los discursos y las realidades observadas en el contexto de esta población. Previamente, se ha visto en los modelos tradicionales del constructo el uso de algunas dimensiones como la formación y el contenido del contrato psicológico, para explicar el establecimiento, la consolidación y la implicación del constructo en los ambientes laborales formales (contexto empresarial). Sin embargo, en la necesidad de responder al objetivo de investigación el mero planteamiento y la generación de datos respecto a estos elementos no pueden dejar de lado los mecanismos fundamentales del constructo, de cara al tipo de actividad analizada, a saber, el trabajo informal.

Se considera, entonces, que para complementar los modelos tradicionales del contrato psicológico y en aras de acuñar el concepto al trabajo informal, se deben revisar otras dimensiones que permitan interpretar factores como la inestabilidad y la incertidumbre frente a variables socioeconómicas y sociopolíticas alienantes de esta actividad, al igual que el contexto que se constituye en un elemento de construcción del sujeto.

En la mirada clásica de este concepto se pueden encontrar distintos agentes intervinientes, tanto conductuales como de proceso, que construyen y envían mensajes externos, expectativas de beneficios, promesas implícitas, efectos del primer contacto, percepciones, interpretaciones de los discursos organizacionales, de las comunicaciones o comportamientos utilizados para explicar el inicio de la formación de una relación empleador-empleado y lograr que el relacionamiento de las partes redunde en efectos positivos para ambos e impacten positivamente la productividad y el ambiente laborales.

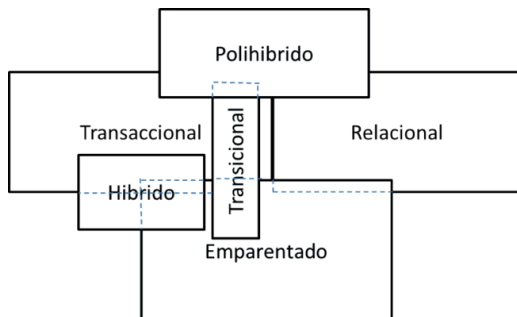
Por tanto, se propone a la comunidad una tipología del contrato psicológico del trabajador informal a la luz de los resultados encontrados en la investigación. Esta propuesta se basa en las virtudes de las diferencias y también en las equivalencias del constructo de contrato psicológico primario o tradicional y el atípico o del trabajador informal, buscando con ello sistematicidad y rigurosidad en la utilización de la información preexistente y los elementos propuestos como marco para la investigación y contrastación empírica.

Tipología de contrato psicológico para el trabajador informal: polihíbrido

En el campo de la genética se denomina polihíbrido al organismo o cepa que se recrea con tres o más rasgos específicos. Este concepto se utiliza para nombrar una nueva forma de tipología de contrato psicológico diferente de la de sus antecesores que incluye la precedente tipología de híbrido, una tipología construida sobre los rasgos de dos preexistentes (Mariani, 2012).

Para este fin y luego del análisis hecho a las tipologías existentes (Rousseau, 1995, citada por Alcocer, 2002), se propone la tipología *polihíbrida*, nueva categorización que particulariza las condiciones de las dinámicas mercantiles, sociales y comportamentales de la actividad informal. En este proceso se retoman características significativas del modelo transaccional y relacional en cuanto a las bases del intercambio, y de la tipología transicional las condiciones de incertidumbre que incluyen el concepto, pero no son iguales a las características presentes en el trabajador formal (Figura 5).

Figura 5
Tipología polihíbrida para contrato psicológico del trabajador informal



Como resultado del estudio, se obtienen las características de la tipología polihíbrida en referencia a las características tipológicas de uso común en la literatura y otras emergentes del análisis efectuado (Cuadro 8).

Cuadro 8
Características de la tipología polihíbrida

Características del contrato psicológico polihíbrido asociado al trabajador informal	
Bases de intercambio	Económicas-monetarias-socioemocionales.
Amplitud de intercambio	Amplio. No solo comercial sino también orientado al establecimiento de vínculos con otros.
Flexibilidad de condiciones	Alta; a nivel de horarios y de procesos socioemocionales (flexión del contrato).
Estabilidad	Caracterizada por condiciones flexibles (flexión del contrato) a las cuales se asocian el cumplimiento de horarios y la independencia.
Contenido	Caracterizado por procesos intervinientes, funciones, factores de riesgo, reciprocidad y habilidades personales.
Apropiación del espacio	Este factor integra el lugar de trabajo como espacio de subjetivación de su contexto físico y social.

Respecto de las bases del intercambio, la diferencia fundamental con el contrato transaccional y relacional se basa en el ejercicio y la especificidad de unas funciones que como resultado determinan una forma de relacionamiento cuyos efectos son puramente monetarios e instrumentales (transaccional); o en el transcurso y para cumplir los objetivos se necesite desarrollar lazos socioemo-

cionales cercanos en los cuales la variable de compromiso de las partes se vea atravesada por la necesidad de cercanía (relacional).

Respecto de la flexión de las condiciones del contrato psicológico, la comprensión acerca de la perspectiva temporal del contrato es un asunto clave para comprender al vendedor informal. Como se encontró, el sujeto debe ser capaz de ajustarse a las condiciones cambiantes del medio. No obstante, esta característica tiene dos efectos sobre la construcción del contrato que se convierten en constituyentes y explicativos: la subjetividad flexible y la incertidumbre ajustable. Esto, en términos de una metodología cuantitativa, dificulta su medición en cuanto a la ausencia de criterios para la medición de las condiciones de incertidumbre. Sin embargo, se estimula el campo de la evaluación de la subjetividad y las miradas cualitativas de la psicología.

En suma, la perspectiva temporal del trabajo informal en ausencia de garantías en todo sentido se construye más a partir de una historia de aprendizaje en la actividad informal que en cuanto al campo laboral y productivo, como lo plantea el contrato psicológico tradicional. Respecto de la característica de estabilidad del contrato, la flexibilidad es amplia tanto en productos como en clientes, sitios de trabajo y formas de intercambio, todas cuestiones estructurales e identitarias de un trabajo informal que para el caso no guardan relación limitante con la actividad mercantil. Los sujetos están dispuestos a cambiar estas y otras condiciones en relación con su práctica sin modificar lo identitario del contrato psicológico.

La amplitud del intercambio nuevamente vuelve a la complejidad de este tipo de contrato y se enraíza en las bases del intercambio y la flexibilidad. Dicho esto, es claro que la amplitud es una cuestión resultante de la práctica del trabajo informal, específicamente en relación con el producto y las situaciones que enmarcan el proceso de mercadeo, las cuales son minadas desde los frentes monetarios y emocionales. Así pues, una transacción puede inmiscuir a la familia u otros círculos sociales del vendedor y del cliente, formas diversas de remuneración que acuden a la permuta de servicios y productos y en general no están restringidos por marco alguno más amplio que el de suplir una necesidad del trabajador que usualmente es aguda y urgente, la amplitud es insoslayable a las posibilidades y necesidades de las partes. En algunos casos, los clientes son significativos en la práctica de la venta informal, específicamente con aquellos trabajadores que han cimentado su venta en relación con un lugar geográfico específico —casos que no son pocos— donde el trabajador ha logrado un reconocimiento y la fidelización de sus clientes; esto caracteriza la apropiación del espacio.

Respecto a las condiciones de formación del contrato psicológico

Claramente se ha demostrado que los procesos de formación y contenido propios del contrato psicológico del vendedor informal deben incluir aspectos novedosos que interpreten las realidades sociopolítica y socioeconómica y el efecto comportamental presente en este tipo de actividad. La realidad económica de la población colombiana solo puede ser explicada sobre la base de un panorama de inequidad laboral, conflicto armado, desplazamiento, pobreza extendida y ausencia de oportunidades. Estas condiciones se hacen más exigentes para una parte de la población, que responde de manera adaptativa tomando la decisión de trabajar informalmente. En ocasiones, algunos de estos sujetos caen en un asistencialismo por parte del Estado que crea un vínculo de dependencia con los entes gubernamentales.

El asunto más significativo como condición de formación del contrato psicológico es la necesidad, cuyo componente nuclear es el aspecto económico que redundan significativamente en la condición social. El trabajo informal es una actividad económica resultado de los cambios en las formas de producción y contratación que requieren cada vez más una mayor especialidad de la mano de obra y menor número de esta ante la industrialización del trabajo. Igualmente, para el caso de la contratación hay condiciones que empujan hacia la informalidad y dificultan la consecución de un empleo formal. Basta con mencionar las distintas formas de sometimiento laboral bajo figuras legales y poco éticas que favorecen el trabajo mal recompensado.

Sin embargo, no es factible presentar a todos los trabajadores informales como sujetos cuya única o primaria motivación es la necesidad, aunque esta pueda ser la explicación de un gran porcentaje de la población en mención. También cabe considerar aquellos sujetos que inician esta labor como proyecto independiente y con la lógica del emprendimiento, lo que les proporciona un bienestar psicológico, un equilibrio emocional y una legitimidad en su trabajo.

Sobre las condiciones de contenido del contrato psicológico del trabajo informal

En cuanto al contenido, se examinaron las características tradicionales, se formularon el nivel de procesos intervinientes y otros factores que cimientan el contrato (habilidades personales) y se presentaron los factores de riesgo que también forman parte del contenido del contrato.

La reciprocidad determina tanto la expectativa como los resultados objetivos de las transacciones, ya sean estas puramente monetarios o emocionales. El elemento más significativo en este nivel es el que cohesiona las relaciones en el mercado y legitima las transacciones comerciales: la lealtad como variable fundamental de la reciprocidad en el contenido del contrato. Dicho esto, la lealtad interviene en la relación comercial y sustituye la formalización contractual, por tanto es aplicable a todas las partes del contrato psicológico. Esto significa que se les exige tanto al cliente como al proveedor y las fallas pueden llegar a ocasionar la ruptura total de la relación.

Sin embargo, cuando la lealtad tiene eco positivo no solo genera en el trabajador expectativas positivas de su trabajo sino que además, para el caso del cliente y el proveedor, se logra el efecto de fidelización, la cual en términos objetivos puede aumentar la productividad o las ganancias, sin dejar de lado la idea de que en el trabajo informal estos conceptos no dependen necesariamente uno del otro.

Las funciones del contrato psicológico del trabajador informal

Al referirse a las funciones del contrato, estas deben comprenderse como los resultados objetivos que se obtienen posterior al proceso de formación y durante el desarrollo de la labor, así como la funcionalidad del trabajo y las ganancias que de este se han obtenido. En este nivel no hay cambios significativos. Al igual que en los modelos tradicionales, parte del contenido del contrato psicológico se da con base en las experiencias positivas esperadas. Factores como el reconocimiento social, la identidad social, las posibilidades de desarrollo individual y la cobertura de las necesidades básicas personales y familiares, le brindan funcionalidad al contrato. En otras palabras, con el cumplimiento de las expectativas en los términos propuestos, la única diferencia ostensible radica en la amplitud del intercambio, dado que las ganancias pueden tomar distintas formas de presentación.

Procesos intervinientes

Debe tenerse en cuenta que las condiciones personales tienden a mantenerse en el tiempo y evolucionar. En la medida en que estas condiciones se consideran como parte integral del contrato, favorece el intercambio con los usuarios. El buen humor, la perseverancia y el respeto por el otro, entre otros factores encontrados, se constituye en las obligaciones percibidas que conforman un conjunto de condiciones que encausan las relaciones y los procesos de intercambio.

Estabilidad del contrato psicológico del trabajo informal

Tal vez la propuesta más novedosa en términos conceptuales que se hace al contrato psicológico tradicional para explicar la realidad del trabajo informal se da en la inclusión del concepto de estabilidad como parte del contenido de contrato psicológico. En un panorama de constantes cambios e incertidumbres, la flexión del contrato psicológico es la respuesta para entender la estabilidad en los trabajadores informales. Los múltiples cambios hacen que la forma más funcional y adaptativa para permanecer en la labor sea la de flexionar el contrato; esto es, aplicar fuerza o permitir que le sea aplicada por las circunstancias cuidando de que no se viole una cláusula fundamental. Después de la circunstancia seguirá siendo informal; todo es sustituible excepto esta condición.

Un último elemento es la apropiación del espacio, considerado elemento clave de esta propuesta. El significado que da un lugar a las relaciones con otros puede constituirse en un aspecto clave del contrato psicológico. Se propone que a partir de la psicología organizacional se debe profundizar en el estudio de los espacios físicos en sí mismos como objetivadores de significados, sentimientos y vínculos emocionales.

El alcance de este estudio permite dar cuenta de una propuesta innovadora en un grupo poblacional olvidado por la psicología de las organizaciones y del trabajo, reflejo de las nuevas formas de acceso al trabajo a las cuales tiene que acceder un grupo significativo de la población como alternativa laboral para poder satisfacer sus necesidades básicas y relacionales. Luego, la tipología polihíbrida lejos de ser un acercamiento ecléctico, configura más bien una relación conceptual y empírica del fenómeno observado. Es, sin duda, una mirada inductiva no con pocos datos de las condiciones, dinámicas y variables presentes en el ejercicio del trabajo informal.

Retos para la POT derivados de las transformaciones en la institucionalización del trabajo¹⁵

Juan Javier Vesga

Universidad Católica de Colombia

En consonancia con el trabajo previo de Ribeiro (2014), en el que este autor presentó algunas “reflexiones de los problemas contemporáneos del trabajo y las organizaciones” (p. 47), el presente capítulo continúa alimentando la discusión en torno a esta cuestión y busca complementar dichas reflexiones analizando el asunto desde la perspectiva de las transformaciones en la institucionalización del trabajo, y los retos que esto implica para la psicología organizacional y del trabajo (POT).

En tal sentido y a diferencia del trabajo previo señalado, el concepto central que guía la presente discusión es la reinstitucionalización del trabajo, los principales aspectos que lo caracterizan, y sus correspondientes efectos en la dinámica de las relaciones personas-trabajo, lo que deriva en retos que debe afrontar el campo de la POT en la actualidad.

15. El presente capítulo forma parte de reflexiones y discusiones conexas con el desarrollo de la tesis doctoral *El contrato psicológico: una propuesta de lectura en el marco de las relaciones de trabajo*, en la línea temática de psicología del trabajo y las organizaciones del doctorado en psicología de la Universidad del Valle.

El mundo del trabajo ha cambiado radicalmente desde que empezara a configurarse el ámbito de la psicología de las organizaciones a finales del siglo XIX, denominada por entonces como psicología industrial, nutrida desde diversas fuentes teóricas e investigativas y formalizándose como campo de estudio aplicado más específicamente con los trabajos de James McKeen Cattell (1860-1944) y Hugo Münsterberg (1863-1916), quienes iniciaron en los Estados Unidos la aplicación de la psicología a la solución de los problemas en la industria (Koppes y Pickren, 2007). En la actualidad, el desvanecimiento o la casi desaparición de las fronteras que definen una organización y la diferencian de otra, el desarrollo de interconexiones empresariales que conforman las empresas red o la flexibilización de las formas de vinculación y contratación de personas a las organizaciones —por mencionar solo algunos— son fenómenos de la gestión de las organizaciones en el mundo de hoy, por no hablar de los avances en las tecnologías de informática y comunicaciones (TIC) que posibilitan un variado campo de actividades en las relaciones comerciales y de trabajo. Estas transformaciones han implicado importantes retos para la psicología en general y para la POT en particular. Tal como lo afirma Malvezzi (2014):

[...] hoy, los conocimientos producidos en el terreno de la psicología están presentes en casi todos los campos del saber que estudian al ser humano en algunas de sus múltiples dimensiones [...]. Desde comienzos de la era de la globalización, la sociedad creció velozmente en complejidades y paradojas, lo cual hizo de la explicación de los eventos y el comportamiento humanos una tarea harto difícil, dada la dinámica de los acontecimientos y la predominancia de los flujos y redes sobre las estructuras estables (pp. 13-14).

Estas condiciones son tan sólo una muestra de los profundos procesos de transformación que el mundo del trabajo ha tenido en las últimas tres décadas, transformaciones que tienen como consecuencia directa un impacto en la institucionalización del mismo, lo que lleva a pensar cómo esta metamorfosis en la institucionalización del trabajo afecta el objeto de estudio de la POT.

El campo de la POT es amplio y variado, pues el mundo de las organizaciones y del trabajo es a la vez diverso y complejo. La POT “[...] no es administración de personal ni gerencia de recursos humanos; es un área de aplicación de la psicología que estudia un objeto, el comportamiento humano dentro de las organizaciones humanas” (Acosta, 1999, p. 93). Está constituida por un conjunto de teorías relacionadas con el comportamiento humano y la subjetividad en el ámbito del trabajo. Se concibe, de acuerdo con Malvezzi (1999), como se citó en Enríquez y Castañeda (2006), como una ciencia interdisciplinar “[...] por las interfases con otras ciencias como la biología, la economía, la sociología

y la administración, las cuales también estudian tópicos como el desempeño humano en el trabajo” (p. 78).

A diferencia de la POT, la gerencia de recursos humanos es una función de la organización establecida como una dimensión estratégica ubicada en el nivel de alta dirección, desde la cual se diseñan y difunden las políticas y directrices que guían la prácticas de gestión de personas en las organizaciones (Guest, 1987). Implica un aspecto macro de ellas centralizado en el área o departamento que lidera los procesos de recursos humanos.

De otra parte, la administración de personal se refiere a un aspecto micro en las relaciones de trabajo llevado a cabo principalmente mediante el ejercicio del liderazgo en los distintos niveles de la organización e implica la implementación y puesta en marcha de las políticas y directrices emanadas de la gerencia de recursos humanos por parte de los jefes o líderes de las distintas unidades o procesos. Es una actividad que “[...] necesariamente debe extenderse más allá de los confines del departamento de personal e involucrar a los gerentes de línea, mercadeo, finanzas, y así sucesivamente” (Legge, 2005, pp. 43-44), lo cual implica que la dirección de las personas no está restringida única y exclusivamente a los departamentos de personal o de recursos humanos, sino que también comprende las acciones de liderazgo que deben ser llevadas a cabo por todos los dirigentes de las diversas unidades en distintos niveles de la organización, procesos o proyectos en que esté estructurada.

Aunque presentan sus diferencias, estos tres ámbitos del estudio y la gestión de personas y su desempeño en las organizaciones están íntimamente relacionados. La administración de personal como función táctica y operativa, pone en marcha las directrices establecidas en la gerencia de recursos humanos como función estratégica de las organizaciones, y a su vez estas dos sustentan su accionar en las teorías construidas en el campo de la POT.

En tal sentido, el propósito principal es proponer algunos tópicos clave en el campo de la POT como ciencia para la investigación y reconceptualización de los tres campos descritos en el contexto de las actuales dinámicas del trabajo producto de su reinstitucionalización, que repercuten directamente el ejercicio de la gerencia de recursos humanos y la administración de personal en las organizaciones de trabajo.

La institucionalización del trabajo

El trabajo, tal como lo define Peiró (1989), como se citó en Blanch (1996), se refiere al “[...] conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter

productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios” (p. 87). Esta concepción orienta su significado en un sentido de transacción mediante el cual quien “trabaja” aporta energía, conocimientos y habilidades por los cuales recibe algo a cambio que no necesariamente debe ser material, pues como lo afirma este mismo autor, “[...] en dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica o social” (Peiró, 1989, como se citó en Blanch, 1996, p. 87).

Por su parte, Arendt (1993) propone una distinción entre los términos labor y trabajo, al considerar que ambos definen actividades que corresponden a niveles diferentes en la comprensión de la naturaleza de la sociedad. Esta autora asigna la voz “labor” para definir las actividades correspondientes al mantenimiento de lo biológico en el ser humano, ligado a las necesidades vitales de la existencia de la vida; y el término “trabajo” para definir las actividades que corresponden

[...] a lo no natural de la exigencia del hombre, que no está inmerso en el constantemente repetido ciclo vital de la especie, ni cuya mortalidad queda compensada por dicho ciclo. El trabajo proporciona un “artificial” mundo de cosas, claramente distintas de todas las circunstancias naturales (Arendt, 1993, p. 21).

En tal sentido, el trabajo se entiende como un producto de la evolución social del ser humano y no como resultado de su naturaleza biológica, dirigido a producir con conjunto de “artificiales” que cobran significado en los contextos socioculturales en que se desenvuelven los distintos grupos humanos.

Aunque el trabajo puede ser clasificado en diversas categorías, tales como trabajo asalariado, trabajo liberal, trabajo doméstico, trabajo voluntario y trabajo educativo (Handy, 1989, citado en Boltanski y Chiapello, 2002), el análisis que aquí se hace sobre su institucionalización se centra en la perspectiva del “trabajo como actividad económico-productiva” (Rentería, 2008); es decir, el denominado trabajo remunerado, ya sea en condición de empleo (trabajo asalariado) o el trabajo liberal o independiente, que en cualquiera de los casos implica una remuneración económica.

Ahora bien, ¿a qué se refiere la institucionalización del trabajo? En un sentido genérico, el término institucionalización significa la acción de institucionalizar y este, a su vez, significa conferir el carácter de institución, término que proviene de los vocablos latinos *institutio* y *onis*, que se refieren al establecimiento o fundación de algo (Real Academia Española, 2006). En tal sentido, la institu-

cionalización comprende el proceso mediante el cual se establecen, estructuran y estandarizan, directrices referidas a algún asunto específico en un contexto determinado.

La institucionalización pasa por el establecimiento de pautas y normas de acción incorporadas en una determinada comunidad, que si bien en algún momento emanaron de la mente de un sujeto específico en condición de autoridad, son incorporadas de manera impersonal y generalizadas en un colectivo humano, como los “se”; “se debe...”; “se establece...”; “se determina...”; “se ha decidido que...”. Esta generalización comprende “[...] el uno, que no es nadie determinado y que son todos (pero no como la suma de ellos), [y que] prescribe el modo de ser de la cotidianidad” (Heidegger, 2009, p. 146). “La institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores. Dicho en otra forma, toda tipificación de esa clase es una institución” (Berger y Luckmann, 2003, p. 74).

De acuerdo con las ideas anteriores, puede afirmarse que la institucionalización del trabajo se refiere al establecimiento del trabajo como institución en una sociedad. Comprende el conjunto de regularidades y pautas de acción, el establecimiento de estructuras y la construcción de significados compartidos de lo que constituye “el deber ser” del trabajo en una comunidad específica. Para Malvezzi (2004), la aplicación de recursos personales constitutivos del trabajo es delimitada por valores, relaciones de poder, significados y conocimientos, que constituyen la base de la institucionalización del trabajo. Esta comprende la regularización y estructuración de pautas de acción que alimentan la cultura de una sociedad y se operacionaliza mediante leyes y normas referidas al trabajo tanto a nivel de general de un país como en el nivel particular de las organizaciones.

La institucionalización del trabajo es resultado de la historia reciente de la humanidad en la época de la modernidad. Se esboza a partir de la Revolución Francesa y se consolida en un primer momento en la Revolución Industrial de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, tal como lo expresa Díaz (1998):

Con la Revolución Francesa se fundamentan los condicionantes sociales para el nacimiento de la edad moderna, y para el surgimiento del “trabajo” según lo entendemos en nuestros días, pero hubo que esperar casi un siglo, hasta el advenimiento de la Revolución Industrial, para que surjan las industrias y se desarrollen las administraciones del Estado en sus formas más complejas (p. 26).

A partir de la Revolución Industrial y durante el siglo XIX y la mayor parte del XX, la institucionalización del trabajo se desarrolló en torno al fordismo y al

taylorismo como sistemas de producción y gestión. La categoría “empleo” ha sido socialmente representativa de lo que es el trabajo, ya que “[...] la representación social del trabajo en Occidente se configuró en la figura del empleo” (Jahoda, 1987, como se citó en Rentería, 2008, p. 67), pues esta ha sido la modalidad dominante de contratación de trabajadores en las empresas durante este periodo. El empleo es definido por Blanch (1996) de la siguiente manera:

El empleo (del latín implicare: comprometer a alguien en algo) constituye una modalidad particular sociohistóricamente determinada de trabajo, caracterizada por una relación jurídico-contractual, de carácter voluntario entre dos partes: la contratada, que vende su tiempo, esfuerzo, habilidades y rendimientos de trabajo, y la contratante, que los compra, generalmente mediante dinero y ocasionalmente a cambio de bienes o servicios (Jahoda, 1982; O'Brien, 1986, 1987). Así, el empleo reduce el trabajo al estatuto de valor de cambio y, en último término, de mercancía (p. 87).

La institucionalización del trabajo como empleo dada en los siglos XIX y gran parte del XX, ha implicado la construcción de significados referidos a él con base en las relaciones empresa-empleado mediadas por un contrato de trabajo, con una focalización en el análisis de la relación del trabajador con una misma organización por un periodo amplio en el desarrollo de su carrera laboral en ella. En este periodo, las relaciones de trabajo se basaron en la seguridad y en la estabilidad en el empleo. Es una época en la que “[...] la seguridad forma parte, por lo tanto, de la definición implícita, pero admitida por todos, del contrato de trabajo” (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 138). En consecuencia, la institucionalización tradicional del trabajo se ha presentado incorporada a una época cuyas condiciones de trabajo presuponían cierta estabilidad, el empleo como principal forma de contratación, el desarrollo de una carrera dentro de una misma organización y trayectorias laborales seguras, continuas, lineales y ascendentes.

Transformaciones en la institucionalización del trabajo

A finales del siglo XX comienza una transformación radical de las estructuras empresariales y las prácticas de gestión de personal consecuencia de la incertidumbre que afectaba el ambiente de los negocios, el cual se tornó más inestable e incierto originando así una reforma en la institucionalización del trabajo. A partir de los años ochenta, el capitalismo sufre una importante sacudida caracterizada principalmente “[...] por la insistencia de una gestión más flexible y la descentralización e interconexión entre las empresas” (Alonso y Fernández, 2006, p. 139), condición favorecida por el progreso de la informática y las co-

municaciones. El desarrollo de la internet facilitó el establecimiento de redes virtuales que integraron las empresas y favorecieron el flujo de información en cuestión de segundos, produciendo así lo que se ha denominado “una compresión del tiempo y del espacio” (Malvezzi, 1999, p. 64).

La creciente competencia derivada de los procesos de globalización originó la emergencia de otros tipos de contratación como el *outsourcing* o los servicios profesionales (Rentería, 2001). Actualmente se presenta en muchos países una tendencia hacia la tercerización en la contratación de trabajadores, lo cual configura dinámicas de trabajo que implican la interconexión de varias organizaciones en la relación laboral con los trabajadores, así como carreras fragmentadas y discontinuas.

Pero no es solo en términos de las formas de contratación que la institucionalización del trabajo ha sufrido una metamorfosis. Para Malvezzi (2004),

[...] la experiencia del trabajo se tornó más compleja porque deja de estar localizada en un espacio conocido y visible, de relativamente fácil control, para ser transferida hacia un mundo caracterizado por las propiedades del hipertexto, donde la ambigüedad e incerteza son exponenciadas (p. 15).

Esta deslocalización del foco espacial para la ejecución de las actividades del trabajo ha transformado el significado de la expresión “ir al trabajo”, pues en muchos casos las actividades laborales no se centralizan en un lugar específico, sino que los trabajadores pueden cumplir con ellas a distancia y en cualquier ubicación, a saber, el hogar, el transporte público, un parque, etc.

Las interconexiones empresariales y la gestión por proyectos han originado también complejas dinámicas de trabajo. “El principal concepto axial ahora es, por lo tanto, la red, y no únicamente en la literatura organizacional, sino en el imaginario social general de toda la época” (Alonso y Fernández, 2006, p. 141). De esta manera, ser trabajador de “una” organización no solo involucra una relación exclusiva con ella, sino también la construcción de un conjunto de relaciones en las que se intersectan múltiples organizaciones integradas por proyectos que actúan como nodos de estas redes empresariales. En medio de este panorama, las transformaciones en las dinámicas del trabajo han originado una reinstitucionalización del trabajo como actividad económico-productiva.

La institucionalización del trabajo en la actualidad gira en torno a varios aspectos. En primer lugar, se encuentran las transformaciones en las formas de contratación y vinculación de personas al trabajo, producto de lo cual la modalidad de empleo, aunque aún se mantiene como la principal forma de contratación,

coexiste con otras formas de vinculación al trabajo en las organizaciones basadas en la tercerización mediante mecanismos de *outsourcing*, así como otras formas de contratación como los trabajadores de tiempo parcial, temporales, ocasionales o transitorios, modalidades de teletrabajo y trabajo a domicilio, entre otras.

En segundo lugar, desde hace varios años se han dado importantes transformaciones en el desarrollo de la carrera laboral, la cual ya no se encuentra circunscrita necesariamente a una sola organización, sino que se lleva a cabo en diferentes espacios laborales y mediante diversas ocupaciones. Al respecto, Louffat (2005) afirma:

Una de las tendencias más fuertes [en la actualidad], apunta al hecho de que las carreras de las personas son proyectadas más allá de los linderos de una sola empresa a la cual ha pertenecido y que sea por motivos propios o decisiones de la empresa, dejará de pertenecer a ella en los moldes tradicionales de “estabilidad laboral” (p. 89).

En tal sentido, hoy en día el desarrollo de la carrera profesional no está limitado a una sola organización o a una ocupación específica perenne, sino que se nutre del transitar del individuo por distintas organizaciones y el ejercicio de múltiples cargos, lo que en palabras de Arthur y Rousseau (1996) se denomina “carrera sin fronteras”. La carrera hoy se refiere a la “[...] movilidad entre las actividades profesionales en la vida de un individuo. Esa movilidad refleja su crecimiento psicológico, profesional y económico” (Malvezzi, 1999, p. 66). Según este autor, se ha pasado de un modelo de carrera tradicional en la que la movilidad acontecía de manera planeada, lineal y ascendente en la escala jerárquica de una misma organización, a un modelo de carrera sin fronteras que entraña una movilidad irregular e imprevisible, entre actividades al interior de una misma organización, a través de varias organizaciones o en el trabajo independiente.

En tercer lugar se encuentra la emergencia y el cada vez mayor posicionamiento entre empresarios y estudiosos de los asuntos del trabajo del concepto de empleabilidad, el cual cambia la visión del empleado vitalicio en una empresa por una perspectiva del trabajador que permanece en el mercado laboral no supeditado de por vida a una sola organización (Louffat, 2005), concepto que ha llegado a configurarse en años recientes “[...] como una *categoría de práctica* [cursivas en el original] para dar cuenta de la dinámica de inclusión-exclusión de los individuos en los mercados de trabajo” (Rentería y Malvezzi, 2008, p. 320). Este concepto entraña a su vez una mayor responsabilidad individual por estar ocupado o vacante laboralmente, lo cual significa que mantenerse vigente e inserto en el mercado laboral dependerá fundamentalmente de las competencias

y actualizaciones permanentes del propio individuo, en correspondencia con las exigencias y transformaciones de las organizaciones en el mundo del trabajo.

En cuarto lugar aparecen los cambios en la relación de dependencia de los trabajadores, que pasan de un único empleador a condiciones en las que existen trabajadores en condición de multiempleo, lo cual significa que hacen trabajo remunerado para más de una organización en un mismo periodo. En este sentido, Grimshaw, Marchington, Rubbery y Willmott (2005) afirman que se ha pasado “[...] de la supremacía del modelo de un solo empleador a un modelo más complejo de nexos interorganizacionales donde hay múltiples empleadores y clientes” (p. 2). Tradicionalmente, las relaciones de trabajo han sido estudiadas en el marco de vínculos laborales con un solo empleador, al punto de que incluso este enfoque ha contribuido a la determinación del propio estatus del empleo (Rubery, Earnshaw, y Marchington, 2005). Son embargo, hoy en día el crecimiento de relaciones interorganizacionales asociadas al trabajo establecen una nueva dimensión para el análisis y la comprensión de las relaciones de trabajo, particularmente aquellas referidas a las relaciones de multiempleo, pues como lo afirman estos mismos autores, “[...] cuando los empleados de una organización trabajan en ambientes abiertos a presión e influencia de otros empleadores, la relevancia de nociones clave de la gerencia de recursos humanos tales como cultura corporativa, compromiso organizacional, lealtad e identidad son cuestionados” (p. 64).

Jurídicamente, la vinculación de una persona en calidad de trabajador de una organización conlleva una serie de compromisos y derechos derivados de esta relación de trabajo; pero en el caso de las relaciones multiempleo, el hecho de prestar servicios remunerados con más de una organización no elimina la posibilidad de la coexistencia de varios contratos de trabajo (Córdova, 1997), lo que derivaría en el establecimiento de compromisos de la persona con todas las organizaciones para las cuales trabaja y derechos obtenidos de cada una de estas organizaciones; derechos y deberes que dependen de las características en las que se establecen estos varios contratos de trabajo. En todos los casos de vinculaciones multiempleo, se constituyen relaciones de trabajo que proveen muy posiblemente condiciones jurídicas, salariales y de intercambio diferentes según la organización a la que se vinculan las personas en calidad de trabajadores.

Finalmente, se observan importantes cambios en el foco de análisis y en la gestión del desempeño de los trabajadores, al pasar de la especialización funcional de los trabajadores centrada en las tareas y los cargos a una multifuncionalidad centrada en los procesos y la gestión por proyectos, lo cual implica la exigencia

de un “[...] ‘funcionario polifuncional’, es decir, aquel que si bien es cierto es especialista en un campo, debe tener una visión integrada del proceso de trabajo y estar en condiciones de aportar en función del todo grupal” (Louffat, 2005, p. 87).

Retos para la POT derivados de la reinstitucionalización del trabajo

Con base en las reflexiones hechas en el apartado anterior, puede afirmarse que la POT enfrenta hoy grandes desafíos tanto a nivel de investigación como a nivel de desarrollos teóricos y conceptuales; ello debido a las condiciones actuales en que se llevan a cabo las actividades de trabajo y de gestión de personas en las organizaciones (Vesga, 2011).

En el marco de las condiciones que caracterizan el actual contexto de las relaciones de trabajo, flexibilización y tercerización de la fuerza de trabajo, relaciones multiempleo y carrera sin fronteras, entre otras, se hace necesario construir nuevas sendas de pensamiento y reflexión sobre los conceptos y teorías que describen, explican y permiten comprender las dinámicas de las complejas relaciones de las personas con las organizaciones y con su trabajo, puesto que en la medida en que las condiciones de una sociedad cambian, se deben actualizar también los repertorios conceptuales que dan cuenta de dichas condiciones. En el caso de la POT, como bien lo anota Rentería (2009) “[...] la psicología organizacional tradicional y la gestión de recursos humanos basan muchos de sus principios y pautas en función de contextos de estabilidad y continuidad de las organizaciones y relaciones personas-trabajo-organización” (p. 29).

Pueden señalarse aquí, por lo tanto, algunos asuntos que sin ser los únicos se presentan como importantes retos para el replanteamiento de los aspectos conceptuales y en la actualización de repertorios teóricos que den cuenta de los fenómenos que con ellos se definen.

En primer lugar, se encuentra el ámbito de la gestión de carrera, tanto desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos como a partir de la teoría psicológica en el campo de POT. La carrera ya no es definida más como el paso de un individuo de un cargo a otro en una misma organización, como “[...] una trayectoria razonable de desarrollo para los empleados a lo largo de su vida de trabajo en la organización” (Schein, 1982, p. 1), sino que debe ser vista, definida y comprendida a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. Para Ribeiro (2014), las concepciones tradicionales de carrera han tenido que ser

revisadas y ampliadas “[...] pues las experiencias y trayectorias de trabajo se tornaron más plurales y menos normativas que antes” (p. 65).

Un concepto que define mejor en la actualidad el “desarrollo de la carrera” es el de “trayectoria laboral”, definida como

[...] el particular trazo o recorrido que hace un individuo en el espacio sociolaboral, que describe las sucesivas posiciones que ha ocupado a lo largo del tiempo, desde su inserción en el mercado laboral hasta un momento en particular (trayectoria parcial), o hasta el momento en que se desmercantilizó voluntaria o involuntariamente (trayectoria total) (Orejuela y Correa, 2007, p. 64).

La POT debe enfrentar retos clave en términos de la gestión de la trayectoria laboral originados por el declive de la carrera organizacional tradicional y la emergencia de nuevas formas de verla y entenderla, como es el caso de la carrera proteica (Hall, 1996), la cual “[...] se centra en el logro de éxito subjetivo de la carrera a través del comportamiento vocacional autodirigido” (Briscoe, Hall, y Frautschy, 2006, pp. 30-31). Ello conlleva un trabajo de gestión de la carrera centrado en el individuo que autodefine sus propias metas, actividades de desarrollo y permanente transformación de sus competencias para el desempeño en el trabajo, lo que hace que esta perspectiva “[...] se centre en la concepción del éxito psicológico resultante de una gestión de la carrera individual, en oposición al desarrollo de la carrera por la organización” (Briscoe, Hall, y Frautschy, 2006, p. 31). Esto trae implicaciones en las relaciones entre trabajador y organizaciones, dado que, como lo afirman estos mismos autores, los individuos que orientan el desarrollo de su trayectoria laboral basados en una perspectiva de carrera proteica, tienden a usar sus propios valores en contraposición con los valores de las organizaciones y a adoptar un papel más independiente en la gestión de su propio desarrollo.

Si bien es cierto que estos nuevos modelos de carrera centrados en el individuo fortalecen su autonomía y dan una relativa libertad en la elección de las alternativas dirigidas al propio desarrollo personal y profesional, también lo es que cambian el foco de responsabilidades en las inversiones necesarias para el desarrollo de las competencias requeridas en la gestión de la carrera, liberando así a las organizaciones de los costos en que se debe incurrir para los procesos de capacitación y formación y trasladando dichos costos al propio individuo y centrando en él la total responsabilidad por su éxito o fracaso en la inserción en el mercado de trabajo (Rentería y Malvezzi, 2008). La empleabilidad aparece, entonces, como una noción clave para designar la capacidad de todas aquellas personas que pueden pasar de un escenario a otro con relativa facilidad,

constituyéndose de esta manera en un capital personal clave que cada quien debe administrar y está constituido por el conjunto de todas las competencias movilizables de los individuos (Boltanski y Chiapello, 2002).

Un segundo asunto de capital importancia es el referido al contrato psicológico (CP), concepto relativamente nuevo en las ciencias sociales propuesto inicialmente por Argyris (1960), quien lo usa para explicar aspectos de las relaciones entre jefes y empleados y desarrollado conceptualmente en esa década por Levinson, Price, Munden, Mandl, y Solley (1962) y Schein (1994).¹⁶ A partir de entonces, el concepto ha sufrido una serie de replanteamientos en su definición y perspectivas de análisis, entre los cuales se encuentra el concepto de Rousseau (1995), quien afirma que este se refiere “[...]a las creencias individuales, formadas por la organización, respecto de los términos de un acuerdo de intercambio entre los individuos y su organización” (p. 9).

En la literatura de las últimas dos décadas sobre POT, se observa la especial relevancia que ha tomado el estudio del CP como forma de comprender las relaciones de trabajo. Según Coyle-Shapiro y Parzefall (2008) “[...] ha habido un crecimiento exponencial en las publicaciones sobre este tópico en los últimos quince años” (p. 2). El estudio del CP ha atraído la atención de investigadores como una estructura o sistema para el entendimiento de las relaciones de trabajo (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008). Por su parte, Conway y Briner (2009) afirman:

El contrato psicológico ha logrado considerable prominencia en el discurso de académicos y profesionales en los últimos quince años. Una de las razones de este cambio es que es considerado como una vía útil de comprensión y quizá de administración de los cambios evidentes de las relaciones de trabajo causados por las nuevas circunstancias económicas y organizacionales (p. 7).

Sin embargo, también se dan posturas críticas a las teorizaciones sobre el CP que plantean la necesidad de revisar los postulados que definen el concepto, puesto que, como lo expresan varios autores (Guest, 1998; Alcover, 2002; Cullinane y Dundon, 2006), aún persisten una confusión en el uso de los términos usados para describir la constitución del CP, importantes divergencias respecto de la naturaleza y el contenido de este concepto en relación con aspectos como su condición unilateral o bilateral, y una falta de acuerdo en los términos utilizados para su definición como las percepciones, creencias, expectativas, promesas y obligaciones (Alcover, 2002).

16. Publicado originalmente en 1965.

Se acepta entre los investigadores y teóricos del contrato psicológico, la importancia que este reviste para la comprensión de las relaciones de trabajo. Se ha afirmado que el contrato psicológico “[...] propone un acercamiento prometedor a la relación laboral desde una perspectiva psicosocial” (Topa, 2005, p. 102), puesto que este constructo es un recurso teórico clave para la comprensión de las relaciones de trabajo. De la misma manera, Coyle-Shapiro y Parzefall (2008) manifiestan que el estudio del contrato psicológico ha atraído la atención de investigadores como una estructura o sistema para el entendimiento de las relaciones de trabajo, ya que como lo expresan Alcover (2002), Topa (2005) y Vesga (2009), las relaciones de trabajo no están reducidas solo a las condiciones pactadas en el contrato jurídico, sino que incluyen toda una variedad de percepciones, expectativas y creencias acerca de los compromisos implícitos en la relación de trabajo, y “[...] el concepto de contrato psicológico intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico” (Topa, 2005, p. 102). Sin embargo, tal como ha sido propuesto por algunas voces críticas, se hace necesario por parte de las ciencias sociales revisar en qué medida las condiciones actuales de las relaciones de trabajo están reconfigurando las categorías constitutivas del contrato psicológico, con el propósito de mantener una vigencia en la comprensión de las implicaciones psicosociales de las transformaciones del mundo del trabajo sobre los sujetos trabajadores, vistas a través del lente del contrato psicológico.

Un tercer asunto de importancia para la comprensión de las relaciones de trabajo en la actualidad es el de liderazgo. Este ya no se considera una característica de los individuos, tal como había sido tratado en la literatura tradicional de la POT, sino como un producto de la interacción entre las personas en las que se produce “[...] un proceso de influencia social que puede ocurrir a nivel individual, diádico, grupal o estratégico” (Avolio, Sosik, Jung, y Berson, 2003, p. 277). En este sentido, la existencia y ejercicio del liderazgo están centrados en función de las dinámicas de interacción entre las personas.

En el sentido de las relaciones de trabajo “[...] la creatividad, la reactividad y la flexibilidad son las nuevas consignas que hay que seguir” (Boltanski y Chiapello, 2002, p. 140). Las nuevas formas de dirigir se orientan hacia la liberación de los trabajadores de la autoridad rígida y el control externo para crear mecanismos de autocontrol y autodirección y en esta vía el papel consiste en facilitar u orientar.

*Las nuevas organizaciones han de solicitar todas las capacidades de la persona, que podrá, de este modo, desarrollarse plenamente. Los **coachs** [negritas en el original] acompañarán a las personas en este empeño y todo será dispuesto para*

que se conozcan mejor y descubran de lo que son capaces (Boltanski y Chiapello, 2002, pp. 140-141).

Si bien es cierto que un mayor nivel de autonomía de los trabajadores ha sido una estrategia de gestión para superar las dificultades acaecidas años atrás por la rutina y la especialización generada por el taylorismo, también lo es que esta ha sido una táctica para la reducción de niveles de mando y control, lo que conduce a un adelgazamiento de las organizaciones con importantes efectos en la reducción de costos. En este sentido, las condiciones de flexibilización de la fuerza de trabajo impulsadas recientemente, han conllevado una individualización en las relaciones de trabajo y la pérdida de lo colectivo, junto con un incremento en la “autonomía controlada”. Ello supone el desarrollo de “técnicas de administración a distancia” que facilitan a los jefes mantener un adecuado control sobre grupos cada vez más grandes de trabajadores (Pagès, Bonetti, De Gaulejac y Descentre, 1993).

Con base en la conceptualización del liderazgo enmarcado en la interacción humana y dado que las relaciones de trabajo se han transformado radicalmente por el surgimiento de nuevas formas de interacción no solo en las organizaciones, sino también gracias a nexos interorganizacionales y otras formas de contratación diferentes a la de empleo, el asunto del liderazgo se torna a su vez más complejo debido a factores como la coexistencia de formas de contratación, la presencia simultánea de diversas generaciones de trabajadores, la gestión por proyectos, las estructuras matriciales y la tercerización de gran parte de la fuerza de trabajo.

Un cuarto aspecto está relacionado con el problema de la construcción de identidades laborales, las cuales se configuran en el marco del lugar que ocupan las personas en las organizaciones en su calidad de sujetos trabajadores. La configuración de la identidad laboral “[...] se concibe como la relación que las personas tienen con el trabajo respecto a cómo el rol ocupacional (el trabajo que desempeñan) tiene que ver con lo que la persona es, o le describe como parte central suya” (Andrade, 2014, p. 121). Como sujeto laboral, el individuo desempeña un papel o conjunto de papeles mediante el ejercicio de las funciones del “cargo” que ocupa en la organización para la que presta sus servicios, “[...] funciones que le determinan su calidad de trabajador y no de cliente o proveedor” (Vesga, 2012).

La reinstitucionalización del trabajo y las características que definen los cargos en la actualidad, están atravesados por la variedad de las formas de contratación que coexisten en las organizaciones, por la tendencia hacia una gestión flexible que implica transformaciones en los cargos que llevan a constituir trabajadores

polifuncionales y polivalentes y por la configuración de empresas en red que conlleva la presencia simultánea de varias organizaciones, conformando de esta manera núcleos comunes de gestión en torno a proyectos articuladores. Las transformaciones del mundo del trabajo implican que “[...] no se trata solo que estemos cambiando nuestra forma de movernos en el mundo del trabajo, [sino que] con ello también cambia el cómo nos constituimos como sujetos sociales mediante el trabajo” (Sisto, 2009, p. 202).

En este orden de ideas, los sistemas de trabajo se caracterizan hoy por una heterogeneidad productiva y sociocultural en la que coexisten mundos del trabajo altamente diferenciados y desiguales, lo cual incide en la variedad de experiencias de trabajo que se vivencian y en las condiciones de construcción de subjetividades laborales disímiles (Stecher, 2013). La identidad, como lo afirma Castells (2004), es una importante fuente de sentido para las personas; pero los sentidos sobre el trabajo se vuelven en ocasiones difusos y ambivalentes debido a la fragmentación del trabajo y a la polifuncionalidad exigible para los trabajadores.

Las dinámicas organizacionales también se caracterizan hoy a partir de la metáfora de la red, que implica una interdependencia a escala global y establece complejos conjuntos de interconexiones entre economías, sociedades y Estados, creando así sistemas de geometrías variables (Castells, 2008). La red tipifica el funcionamiento del mundo del trabajo en la actualidad e implica una “nueva forma de organización social” (Castells, 2004, p. 23), caracterizada por la globalización de las actividades, la flexibilidad, la inestabilidad, la individualización del trabajo y una cultura de la virtualidad (Castells, 2004), aspectos que indudablemente tienen efectos en la configuración de las identidades laborales.

Consideraciones finales

Teorizar sobre el trabajo en el siglo XXI es un asunto que envuelve altos niveles de complejidad dadas las dinámicas actuales en que se desarrollan las actividades constitutivas de lo que se denomina “trabajo”, particularmente el trabajo remunerado y la forma como se configuran las estructuras empresariales y las relaciones de todo tipo que se van estableciendo entre ellas.

Los asuntos tratados aquí no agotan la demanda de actualización de repertorios teóricos y conceptuales que sirvan como recursos explicativos e interpretativos de las complejas dinámicas de trabajo que se viven en la actualidad como producto de los procesos de reinstitucionalización del trabajo, pues otras temáticas

como capacitación y aprendizaje, trabajo en equipo, cultura organizacional y motivación, requieren una revisión permanente de sus postulados para adaptarlos a las cambiantes condiciones de las dinámicas del trabajo en la actualidad. Sin embargo, gestión de carrera, contrato psicológico, liderazgo e identidad laboral, son asuntos referidos a fenómenos y realidades que experimentan las personas en el cotidiano de sus vidas laborales y han sido especialmente impactados por las grandes transformaciones llevadas a cabo en la reinstitucionalización del trabajo en las tres últimas décadas. Asimismo, se constituyen como temas clave para la comprensión y análisis de las relaciones de trabajo en la actualidad.

Las tradicionales relaciones colectivas de trabajo están siendo modificadas debido a los cambios en los valores entre los trabajadores, al crecimiento del individualismo y la flexibilidad y a una gerencia de recursos humanos asociada al uso de paradigmas de investigación poco útiles para su estudio (Guest, 2004), que obligan a la revisión y al replanteamiento de las ideas tradicionales que la POT se hiciera sobre su objeto de estudio durante el siglo pasado y que daban cuenta del comportamiento individual y colectivo en las organizaciones. Puede entenderse, por tanto, que para la comprensión de las relaciones de trabajo en la actualidad, hay una desactualización de repertorios y falta hacer una revisión y discusión sobre la vigencia de los conceptos y teorías desarrolladas principalmente en los años cincuenta y sesenta (Rentería, 2009), lo que lleva a pensar en la necesidad de que se exploren nuevos caminos de reflexión, análisis y conceptualización sobre los problemas y las teorías asociadas al trabajo y a las relaciones de trabajo que se derivan de la vinculación de trabajadores a las organizaciones, así como de las implicaciones psicosociales que tienen para las personas las características actuales del mundo del trabajo.

Configuraciones subjetivas del deporte como trabajo: el caso de un grupo de deportistas de alto rendimiento en la ciudad de Cali

Andrés Armando Jiménez, Juan Javier Vesga, Johnny Javier Orejuela

Universidad de San Buenaventura

El deporte es un fenómeno social y más específicamente un fenómeno cultural. “Como cualquier otro aspecto de la cultura humana, la actividad físico-deportiva se inscribe dentro de los sistemas socioculturales desde los cuales se definen las características que lo conforman y, así mismo, dentro de sociedades específicas” (Capretti, 2010, p. 233).

El desarrollo del deporte como práctica sociocultural estructurada se ha consolidado principalmente a lo largo del siglo XX (Capretti, 2010); sin embargo, no es un fenómeno exclusivo de esta época ya que “[...] hunde sus raíces en las manifestaciones culturales de las sociedades más antiguas, cooperando incluso en su desarrollo” (García, 1994, p. 63).

El origen del concepto deporte se enmarca en la cultura del ocio, entendida como recreación y descanso, en contraposición a la cultura del trabajo (García, 1994) que implica habilidades y compensación material. Sin embargo, más allá de la concepción del deporte como actividad recreativa, este puede ser —y de hecho lo es— considerado como una actividad de trabajo.

A partir de la Constitución de 1991, el deporte, la recreación y la actividad física se han considerado como derechos fundamentales (Coldeportes, 2009); sin embargo, con el paso del tiempo se ha dado importancia a los aspectos que el deporte promueve, como la salud, la inclusión social, la búsqueda de la paz, la convivencia y el bienestar social y como contribución a la generación de empleo, entre otros (Coldeportes, 2009).

Con base en lo relacionado con la generación de empleo en el deporte y por lo tanto su reconocimiento como trabajo, este artículo pretende mostrar cómo significan los deportistas de alto rendimiento el trabajo la relación entre la significación del trabajo y la significación asociada a su dedicación en el deporte como trabajo, los sentidos subjetivos de los deportistas asociados a la decisión de dedicarse al deporte como trabajo y cómo ha influido la sociedad en la generación de sentidos subjetivos asociados al deporte.

De igual manera, se pretende contribuir al campo de la psicología organizacional y del trabajo (POT) y a los estudios en psicología deportiva que enfatizan su interés en la inserción laboral de los deportistas de alto rendimiento posterior al término de sus carreras deportivas, lo que entre otras cosas permite plantear un campo en el que el deportista no necesariamente debe desvincularse del deporte al término de la etapa deportiva, sino que puede asumir una continuidad en él al transformarlo como una actividad laboral.

De esta forma, se puede asumir una posición en la que los planteamientos de la psicología deportiva acerca de las herramientas de los deportistas de alto rendimiento para insertarse laboralmente en organizaciones, a saber, conciencia de futuro, planificación del retiro deportivo, saber aprovechar el capital deportivo acumulado, apoyo de diversas redes sociales y formación (Lorenzo y Bueno, 2012; Puig y Vilanova, 2006; Vilanova y Puig, 2013; González y Bedoya, 2008; González y Torregrosa, 2009), pueden ser concebidos desde otra perspectiva, como la de Rentería y Enríquez (2006), que alude a la empleabilidad, la experiencia, la experticia, las capacidades, las competencias, los conocimientos y otros, como elementos de vital importancia en el trabajo que implican una serie de características con las que el deportista cuenta dentro del deporte y lo hace empleable en este.

Sin embargo, es necesario identificar las configuraciones subjetivas implícitas en el reconocimiento del deporte como trabajo por parte de los deportistas de alto rendimiento, dado que, en términos de la discusión teórica se pueden esbozar unas posibilidades que justifican el planteamiento de la actividad deportiva como trabajo, pero que en la voz de los sujetos tuvo manifestaciones en las que

su especialidad deportiva conlleva aspectos centrales en su vida y la categoría trabajo es tomada para transformar su actividad deportiva en trabajo, manteniendo así la apreciación del trabajo como un aspecto secundario en sus vidas.

El deporte de alto rendimiento

El juego, con sus actividades de recreo y distracción, puede considerarse la raíz del deporte (García, 1994). Este se configura en la sociedad actual como una actividad laboral con organizaciones deportivas que actúan como estructuras empresariales que mueven millonarias sumas de dinero al cada año en el ámbito mundial (Comisión Europea, 2007; Arias, 2009). En efecto, “[...] el deporte se ha convertido en un negocio global que obliga a las organizaciones deportivas a ser manejadas como empresas multinacionales, cada vez más abiertas a los mercados internacionales” (Villegas, 2002, p. 34). Ahora, aunque no todo deporte se maneja a nivel de multinacional, sí prepara competidores para eventos internacionales, dado que los éxitos que obtienen ponen en evidencia la capacidad económica de un país y el presupuesto que asigna a esta actividad. La práctica deportiva en este nivel se define como el deporte de alto rendimiento.

Según la legislación deportiva de Colombia, el alto rendimiento “[...] comprende la práctica deportiva con procesos integrales orientados al perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico técnicas de deportistas, mediante adelantos tecnológicos y científicos” (Coldeportes, 2012, p. 14).

Cuando se hace referencia a los adelantos tecnológicos y científicos en el deporte, Riera (1997) explica que los tecnológicos se refieren a la forma como se encuentran las soluciones prácticas para la mejora del rendimiento deportivo a través del entrenamiento, la preparación psicológica y dietética, entre otros, mientras que los conceptos científicos “[...] sirven para explicar y teorizar sobre el deporte” (p.133) y hacen énfasis en la fuerza, la aptitud y la personalidad, entre otros aspectos.

Lo anterior introduce al hecho de que la práctica deportiva de alto rendimiento implica un esfuerzo por parte del deportista que involucra una elevada dedicación de tiempo a la actividad deportiva desde una edad temprana, o una dedicación de mínimo diez años para alcanzar el estado competitivo necesario para los eventos deportivos en su calidad de deportista de alto rendimiento (Bloom, 1985, citado en Ruiz, 1999); así como un “entrenamiento diario que oscila entre las cuatro y las ocho horas diarias, según la especialidad deportiva y la etapa de preparación” (Arias, 2009, p. 17).

Adicionalmente, los deportistas de alto rendimiento deben tener unas habilidades y aptitudes funcionales para ejecutar en su especialidad, así como aspectos físicos, biológicos y cognitivos particulares (Riera, 1997).

El trabajo

El trabajo ligado a nociones de actividad, identidad, mercado y empleabilidad (Rentería y Enríquez, 2006), entraña no solo una forma de encontrar el reconocimiento de la sociedad, sino también el reconocimiento de sí. Peiró (1989, citado por Blanch, 1996) propone la siguiente definición de trabajo:

El conjunto de actividades que pueden ser retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica o social (p. 87).

Ahora, entender que hay actividades por las cuales se recibe algún tipo de compensación, lleva a la división entre deporte profesional y deporte de alto rendimiento. A los deportistas profesionales se les reconoce su actividad como trabajo y reciben un sueldo, mientras que en el caso de los deportistas de alto rendimiento solo algunos reciben lo que se denomina apoyo y becas de estudio como forma de remuneración por haber ocupado un lugar en el podio nacional, mundial u olímpico.

Cabe mencionar también que existen deportistas de alto rendimiento que al no obtener éxito en las competencias nacionales, mundiales u olímpicas, no reciben apoyo de las instituciones que manejan y controlan la distribución de los dineros en el deporte de alto rendimiento en Colombia.

Por otro lado, el profesional con habilidades, conocimientos y competencias debe vender sus servicios personales (fuerza de trabajo) y asumir unas referencias de identidad, como estar inmerso en un sistema de reconocimiento y organización social fundamentado alrededor del trabajo en modalidad del empleo (Rentería y Enríquez, 2006). Lo que en el caso del deportista de alto rendimiento esto supone un esfuerzo constante por mantenerse en el sistema de reconocimientos mediante el ejercicio de habilidades que lo lleven al éxito dentro de su especialidad deportiva, para de esta manera recibir los apoyos que el Gobierno entrega.

El deporte como trabajo

Para desarrollar esta idea, se discutirá en primera instancia el deporte como trabajo a partir de lo establecido en la legislación del deporte en Colombia (Coldeportes, 2012), que refiere las modalidades en las cuales el deportista se puede vincular laboralmente:

Deporte formativo. Tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos.

Deporte social comunitario. Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad.

Deporte universitario. Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992.

Deporte asociado. Es desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado. Su fin son las actividades competitivas de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento (Coldeportes, 2012).

Deporte competitivo. Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos, cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado.

Deporte aficionado. Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores o competidores.

Deporte de alto rendimiento. Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados al perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de los deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos.

Deporte profesional. “Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional” (Coldeportes, 2012, p. 14).

Cabe mencionar que en el deporte profesional, sus practicantes son deportistas de alto rendimiento que pertenecen a una liga profesional que les asegura un salario. Se debe tener en cuenta, sin embargo, que estos a su vez no están amparados por el Código Sustantivo del Trabajo sino bajo las normas privadas de los clubes (Agencia de Información Laboral, 2013). Por otro lado, el deporte

de alto rendimiento no proporciona una remuneración que pueda ser llamada salario, sino que cuenta con un programa de apoyo que en el caso de la ciudad de Cali es administrado por el Instituto del deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca (Indervalle) y en este sentido ofrece a los deportistas que estén en el podio nacional (en los dos primeros puestos de las respectivas especialidades deportivas pertenecientes a las modalidades olímpicas) la posibilidad de acceder a dicho apoyo, cuyo valor económico es de \$400.000 y \$300.000 para oro y plata, respectivamente.

Organismos públicos

Ministerio de Cultura. Formula, coordina, ejecuta y vigila la política de Estado en materia deportiva.

Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes). Máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte.

Entes deportivos departamentales. Adoptan las políticas, los planes y los programas que establezcan Coldeportes y el Gobierno nacional.

Entes deportivos municipales o distritales. “Proponen el plan local del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, efectuando seguimiento y evaluación con la participación comunitaria. Programan la distribución de recursos” (Coldeportes, 2012, p. 17).

Organismos privados

Comité Olímpico Colombiano. Coordina el deporte asociado a nivel nacional e internacional en lo atinente al deporte competitivo y de alto rendimiento, así como la formación del recurso humano del sector.

Comité Paralímpico Colombiano. Coordina el deporte asociado de las personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales en el ámbito nacional e internacional (Coldeportes, 2012).

El deportista como trabajador

A continuación, se mostrarán las modalidades en las cuales se inscribe el deportista como trabajador. En este caso, es protagonista de la forma como se vincula al mercado laboral (empresas y deporte) a partir de la posición en la que se encuentra como deportista.

Exdeportista de alto rendimiento trabajador: se vincula al mercado laboral empresarial al momento de su retiro deportivo.

Deportista de alto rendimiento que trabaja: deportista que por falta de apoyo económico y reconocimiento de la modalidad deportiva como profesional, debe trabajar para costearse su participación en torneos. En algunos casos, lo compagina con el estudio académico.

Deportista de alto rendimiento que trabaja en el deporte: tiene tres niveles:

- Deportista de alto rendimiento: recibe apoyo del Estado, tanto económico como en becas de estudio por haber ocupado un lugar en el podio nacional, mundial u olímpico.
- Deportista profesional.
- Profesor, instructor o emprendedor en escuelas de formación deportiva u organizaciones privadas como ligas y federaciones y que está en nivel competitivo

Exdeportista que trabaja en el deporte: instructor o emprendedor en escuelas de formación deportiva u organizaciones privadas como ligas y federaciones o que trabaja en áreas administrativas de alguno de los organismos del deporte, ya sea privado o público.

La centralidad del trabajo y la centralidad del deporte

El trabajo está asociado a una dimensión central en la vida de las personas, entre las cuales se encuentran la centralidad del trabajo en cuanto a la salud subjetiva del sujeto, la estructura de las relaciones entre hombres y mujeres, la relación con la comunidad y la relación con la teoría del conocimiento (Dejours y Deranty, 2013), pues también posee una centralidad ontológica que le permite al hombre construirse a sí mismo (Orejuela, 2012). Adicionalmente, el trabajo se convirtió en una actividad de conservación, innovación y renovación, en la cual cada persona se ve como sujeto y como objeto de esa invención (Clot, 2006). Cabe mencionar que el trabajo está visto por la sociedad como forma de alcanzar el virtuosismo, el reconocimiento, la experiencia, el éxito y los modelos que se constituyen en valores y normas de comportamiento.

Por otro lado el trabajo está asociado también a:

Conjunto de valores, creencias y expectativas influidos por la sociedad a través de agentes de socialización tales como la familia, las instituciones educativas y las organizaciones laborales. Funciona como un marco de referencia para la acción y

en ese marco desempeña un papel relevante la centralidad del trabajo en la vida de cada persona. Esa centralidad suele evaluarse en su valor absoluto y en el relativo a otros ámbitos importantes de la vida (García y Peiró, 2011, p. 47).

Sin embargo, los aspectos mencionados anteriormente en cuanto a la centralidad del trabajo también son aplicados al deporte de alto rendimiento. Es decir, el deporte de alto rendimiento busca la “[...] competición, aceptación de un reglamento, búsqueda de la excelencia, igualdad de oportunidades, esfuerzo, actividad física, *fairplay*” (Riera, 1997, p. 4). Adicionalmente, el deporte “[...] es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales (Coldeportes, 2012, p. 13). Se convierte así la práctica deportiva de alto rendimiento en una condición central en la vida del deportista y en la configuración de su identidad personal como sujeto humano; o como bien se ha dicho, “[...] para los atletas de alto rendimiento el deporte es la energía que mueve la vida y es el marco de su identidad” (Brandão, Winterstein, Agresta, Pinheiro, Akel y Martini, 2001, citados por Cury, *et al.*, 2008).

Configuraciones subjetivas

Las configuraciones subjetivas construidas por el sujeto a partir de su interacción con lo social permite entender el proceso de producción de sentidos subjetivos que llevan a una postura relativamente estable (González, 2007), con las cuales el sujeto, ve, entiende, interactúa e interpreta el mundo.

Este concepto de configuración subjetiva lo define González (2007) como “[...] los sistemas de sentido subjetivo que se organizan como formaciones psicológicas de la subjetividad individual. Una configuración subjetiva es una fuente permanente de producción de sentidos subjetivos en relación a todo campo de actividad o relaciones significativos de la persona” (p. 20).

Se puede asumir, entonces, una postura en la que el deportista en medio de su actividad (deporte de alto rendimiento y competencias) y relaciones significativas (profesores, cazatalentos, amigos, contrincantes, familiares e ídolos) da sentido a su deporte o especialidad deportiva, entendida como trabajo y produce sentidos subjetivos entendidos como

[...] aquella unidad de los procesos simbólicos y emocionales donde la emergencia de uno de ellos evoca al otro sin convertirse en su causa, formando verdaderas

cadena con formas muy diversas de expresión según el contexto en que la persona está implicada (González, 2011, p. 312).

Generalmente se establece una dimensión social o contexto en el que la persona está implicada, que a su vez forma, moldea o permea las formas de expresión, de ver e interactuar con el mundo. A esta estructura se la reconoce con la expresión “subjetividad social”, definida por González (2007) como

[...] las producciones subjetivas que caracterizan los diferentes espacios sociales, en las cuales transitan producciones simbólicas y sentidos subjetivos procedentes de otros espacios de la vida social, los que de forma simultánea se expresan en los discursos y sistemas simbólicos sobre los que se organizan las experiencias compartidas al interior de la vida social (p. 21).

Adicionalmente, la subjetividad social produce representaciones sociales o “[...] producciones simbólico-emocionales compartidas que se expresan de forma diferenciada en la subjetividad individual, y desde ahí representan una importante fuente de sentido subjetivo de toda producción humana” (González, 2008, p. 236).

De esta forma, las configuraciones subjetivas que construye el sujeto tienen como base las experiencias y representaciones sociales, las cuales constituyen una producción de la subjetividad social que sumada a la subjetividad individual produce sentidos subjetivos mediante las experiencias vividas y que dentro de lo emocional y simbólico originan configuraciones subjetivas que le dan al sujeto la posición relativamente estable desde la cual le da sentido a su acción.

Método

Tipo de estudio

Se escogió el tipo de estudio cualitativo de tipo descriptivo interpretativo, dado que en la interacción con los deportistas de alto rendimiento se encontraron aspectos en los cuales era necesario profundizar, pues en la literatura encontrada no había registro de los aspectos de tipo administrativo y apoyos a los deportistas de los deportes priorizados, aspecto que de hecho, se encontró en el proceso de construcción del problema de investigación.

Participantes

Se seleccionaron nueve deportistas de alto rendimiento de la ciudad de Cali, para ser entrevistados en profundidad en torno a los inicios de la práctica de-

portiva, las significaciones asociadas al trabajo y al deporte como trabajo y los sentidos subjetivos asociados al deporte y al trabajo en sus proyectos de vida. Los criterios de selección fueron encontrarse en etapa competitiva nacional o internacional o haber sido deportista de alto rendimiento con experiencia en competiciones como las nombradas anteriormente y que se encontrara trabajando en el deporte.

Lo anterior hace referencia a lo mencionado en la presentación del deportista como trabajador, que para este estudio se enfocó en:

Deportista de alto rendimiento que trabaja en el deporte

- Deportista de alto rendimiento que recibe apoyos del Estado.
- Deportista profesional.
- Profesor, instructor o emprendedor en escuelas de formación deportiva u organizaciones privadas como ligas y federaciones y que está en nivel competitivo

Exdeportista que trabaja en el deporte

En este apartado se contó con la participación de un exdeportista que trabaja como presidente de una de las ligas deportivas que formaron parte del estudio, el cual a la vez tiene un trabajo independiente aparte del deporte.

En una primera instancia se tomó la iniciativa de solicitar citas con deportistas de alto rendimiento. Sin embargo, las dificultades en cuanto a la disponibilidad de tiempo de dichos sujetos para hacer las entrevistas dificultó mucho esta estrategia, por lo cual se tomó la determinación de visitar directamente las ligas deportivas con la intención de encontrar deportistas con disponibilidad de tiempo antes o después de sus entrenamientos y que tuvieran interés en el estudio. De esta forma, se logró entrevistar dos mujeres y siete hombres, quienes facilitaron el ingreso a sus respectivas ligas: lucha olímpica, baloncesto, fútbol, voleibol, levantamiento olímpico de pesas, tiro y atletismo.

Instrumentos

Se utilizó la entrevista en profundidad que tiene como base las siguientes categorías: antecedentes de la llegada al deporte y a la especialidad deportiva, significaciones asociadas al trabajo y al deporte como trabajo, y sentidos subjetivos asociados al deporte y al trabajo. Se distribuyeron las respuestas según criterios de objeto de referencia (Bardin, 1996), así: deporte y trabajo, y deporte como trabajo. Adicionalmente, se cruzó la información anterior con otra dimensión

de análisis que permite observar la relación psicológica (Bardin, 1996), que para este caso permite encontrar los sistemas de sentido subjetivo que constituyen una configuración subjetiva.

De esta forma, las unidades de registro que se establecieron para este estudio fueron la palabra y el tema, debido a que existen palabras claves que forman parte de las representaciones sociales del grupo de deportistas entrevistado y constituyen configuraciones subjetivas. A su vez, era necesario incursionar en el tema dado que este consiste en “[...] localizar los núcleos de sentido que componen una comunicación y cuya presencia o la frecuencia de aparición podrán significar algo para el objetivo analítico” (Bardin, 1996, p. 80).

Lo anterior hace posible encontrar los aspectos simbólicos y emocionales que forman parte fundamental de la producción de sentidos subjetivos y les dan sentido a las palabras claves descubiertas en el estudio. Igualmente, parte de las configuraciones subjetivas se expresan mediante frases que aluden a los criterios objeto del estudio, para lo cual era necesario indagar desde los comienzos de su dedicación a su especialidad deportiva y de esta forma entender cómo se construyen configuraciones subjetivas que transforman el deporte en trabajo. Las entrevistas tuvieron una duración de veinte a cuarenta minutos, tiempo que permitió cubrir las necesidades de investigación.

Posteriormente, se hizo uso del programa *Microsoft Word 2010*® para transcribir las entrevistas y sintetizar los elementos más representativos de las entrevistas. De igual manera, se usó el programa *Microsoft Excel 2010*® para ubicar los enunciados dentro de las categorías del estudio.

Análisis de los datos

Luego de recoger los datos se procedió a su organización en cada categoría, para posteriormente hacer el análisis en cuanto a las consideraciones establecidas en la teoría de las configuraciones subjetivas de Fernando González Rey. Para ello era necesario entender cómo, a través de los sentidos subjetivos, se entrelazan en el discurso expresado las representaciones sociales y la subjetividad social, para de esta manera establecer las posturas relativamente estables de los sujetos llamadas configuraciones subjetivas. Se hacen, entonces, dos tipos de análisis. El primero es la identificación y el examen de los sentidos subjetivos asociados a las categorías de investigación, para lo cual fue necesario indagar el discurso de cada deportista de alto rendimiento y enfocarse en los aspectos que se repetían en el discurso individual y en todos los deportistas (Bardin, 1996) para determinar sus configuraciones subjetivas.

El segundo análisis se da a partir de las configuraciones subjetivas y la teoría encontrada, lo que permitió dar cuenta de la importancia de la categoría “centralidad del deporte” y de las configuraciones subjetivas compartidas por el grupo de deportistas.

Análisis de los resultados

Los entrevistados fueron personas con edades entre los diecisiete y los sesenta y cuatro años. Tres de ellos se desempeñan actualmente en el área administrativa de sus respectivas ligas deportivas (tiro, fútbol y voleibol) y cuentan con una vasta experiencia como deportistas de alto rendimiento y como competidores. Se tiene un entrenador de grandes deportistas con resultados tanto nacionales, panamericanos y olímpicos (liga de levantamiento de pesas); cinco deportistas con experiencia en competencias nacionales (dos en voleibol, uno en lucha, uno en baloncesto y uno en atletismo), de los cuales tres cuentan con experiencia en competencias internacionales y logros sobresalientes y una deportista es voleibolista profesional en un club extranjero. De los deportistas mencionados tres están estudiando diferentes carreras, el más joven está terminando el bachillerato y los demás tienen carreras profesionales terminadas. Una de las deportistas con carrera profesional terminada fue becada en el extranjero y uno de los entrevistados que ejerce en el área administrativa de una de las ligas recibió una beca parcial.

Estas características se exponen con la finalidad de poner en evidencia las experiencias y subjetividades que se construyen en el deporte y en sus espacios sociales, lo cual implicaría, hipotéticamente, aspectos diferenciadores en la percepción de los temas de interés en este estudio.

De las entrevistas se extrajeron partes y en algunos casos se tomaron solo las respuestas más representativas para el estudio, ya que hacen referencia a los aspectos que se evaluaron en las categorías con la finalidad de responder a los objetivos del estudio.

Antecedentes de la llegada al deporte y a la especialidad deportiva

Los estudios sobre las orientaciones de meta reflejan las perspectivas de los deportistas para la práctica de una actividad asociada a un talento natural o como algo resultado del aprendizaje (Cervelló, Escartí, y Balagué, 1999; Castillo, Balaguer y Duda, 2000; Gutiérrez y Escartí, 2006; Fonseca y de Paula, 2000).

Estas se pueden evaluar desde la perspectiva de las configuraciones subjetivas que los deportistas de alto rendimiento han construido acerca de sus habilidades, sus triunfos en competencia y de la forma como se perciben al ser deportistas de alto rendimiento. Sin embargo, uno de los aspectos más relevantes encontrados en esta categoría es la manera como el medio social influye en los sujetos. Esto significa que todos los deportistas entrevistados remarcan el hecho de que llegaron a sus deportes gracias a las relaciones que establecieron con su entorno. Vale decir, sus familiares, amigos y profesores del colegio, entre otros, los impulsaron a encontrarse con aquello que se convertiría en su especialidad deportiva y que, en algunos casos, tiene especificaciones en cuanto a las habilidades o las características físicas, como sucede, por ejemplo, en los casos siguientes:

Sujeto 1.

Para ingresar al colegio —que era de difícil acceso— me dijeron que me inscribiera en algún deporte. Me propusieron baloncesto, pero a mí no me gusta el baloncesto. Entonces me dijeron que probara con el voleibol y ahí entre a voleibol.

Sujeto 3.

Llegué a practicar baloncesto por recomendación de una tía, pues en mi familia por parte de padre somos altos. Tengo un primo que es más alto que mi hermano y yo y jugaba baloncesto en la liga y luego se fue a jugar a Estados Unidos. Entonces, en una reunión familiar nos encontramos con mi tía —en esa época teníamos catorce o quince años y nos pegamos una estirada de esas grandísimas— y mi tía nos dijo: “¡cómo así! Pero ustedes con esa estatura que tienen..” y nos presionó. Ella tenía un entrenador que entrenaba a mi primo y nos hizo el contacto.

Sujeto 7.

Una vez me invitaron a entrenar y fui y me vieron que era alto. Entonces el entrenador me trajo aquí y entreno desde ese momento.

Sujeto 8.

Jugaba en Cortuluá y fue cuando vieron que era rápido. Un profesor del colegio me dijo que fuéramos a unos intercolegiados y fui, aunque yo veía correr la gente allá en Tuluá y me decía que no, que no y que no; que esa corredera todos los días no. Yo quería quedarme en el fútbol y pa' decir verdad ese día gané.

De esta forma, nos encontramos con un primer acercamiento a la manera como los deportistas son guiados por las subjetividades de sus círculos sociales, dado que se integran sentidos y configuraciones subjetivos de diversos espacios sociales entendidos como subjetividad social (González, 2008). En esta dirección,

encuentran formas que permiten la inscripción en actividades que se tornan centrales en sus vidas y les facilitan generar otros sentidos subjetivos asociados a las nuevas actividades deportivas. Estas cambian una configuración subjetiva inicial subjetiva —como en el caso del fútbol— construida en el sujeto (deportista) a partir de los imaginarios sociales y culturales asociados a ella, que termina replanteada gracias al surgimiento de nuevos sentidos subjetivos asociados a una nueva especialidad deportiva, como se muestra en los siguientes ejemplos:

Sujeto 2.

Yo quería ser futbolista y competir. Después, paralelo a eso, vino el atletismo, también con ganas de competir. Pero a los catorce años le pregunté a mi papá: “¿puedo hacer tiro?”.

Sujeto 3.

Llegué a practicar baloncesto por recomendación de una tía. A nosotros nos gustaba mucho el fútbol; jugábamos era fútbol y teníamos presupuestado ser futbolistas. Entonces mi tía nos dijo: “no pues icómo así!”.

Sujeto 8.

De chiquito el deporte no me llamaba la atención. Como estábamos en Tuluá mi primo iba a entrenar fútbol al ingenio San Carlos. Mi mamá me compró los guayos y empecé a entrenar. Jugaba en Cortuluá y ahí fue cuando un profesor del colegio me vio que era rápido y me dijo que fuéramos a unos intercolegiados. Fui y veía correr a la gente allá y me decía que que no, que no y que no; que esa corredera todos los días no. Yo me quedaba en mi fútbol. Entonces un profesor de allá me dijo que siguiera yendo y yo alternaba los dos deportes, hasta que me enfoqué prácticamente en el atletismo. Faltaban como dos meses para los juegos departamentales y empecé a entrenar y quedé campeón en doscientos metros y de subcampeón en cien metros, y ahí fue cuando me quedé en el atletismo.

Otro elemento fundamental en la construcción de configuraciones subjetivas frente a la elección de la modalidad deportiva, tiene que ver con lo que el sujeto 2 expresa en la palabra “competir”, dado que esto forma parte de una configuración subjetiva a la que el deportista de alto rendimiento le da sentido subjetivo por sus experiencias de vida en el deporte, y que en este caso (sujeto 2) tiende a darse por la cultura deportiva y competitiva que se cultiva en el hogar:

Sujeto 2.

Pues ese es el sueño, pero cuando venís de una familia que yo me acuerdo... Mi papá trabajaba por un sueño olímpico; no trasnochaba. La casa era como un altar deportivo porque mi mamá la llenó de todos sus premios. El golpe de que tu papá

era famoso, todo eso va jalando y jalando y entré a competir, pues era deportivo. Pero cuando cumplí los catorce años le pregunté a mi papá: "¿puedo hacer tiro?"

Este ejemplo permite la integración entre una subjetividad social establecida en el deportista de alto rendimiento (sujeto 2) por medio de su círculo familiar que construye en él una configuración subjetiva que se expresa en sentidos subjetivos como "competencia" en primer lugar, y el deporte del tiro en segundo lugar. Esta última le permitiría la competitividad y el éxito como el que obtuvo muchas veces su padre.

El caso del sujeto 5 tiene una similitud importante con el caso anterior dada la influencia del círculo familiar:

Sujeto 5.

Empecé a los seis años y eso es un legado. La verdad, mi papá fue el que me inició en este deporte, luego mi tío, luego mis hermanos y pues, obviamente, empecé arrastrada por ese legado. En mi casa el deporte más que un hobby era una profesión. Todos llegaron a los juegos olímpicos, menos mi mamá porque ese deporte no es un deporte olímpico, pero sí estuvo en selección Colombia. Entonces tuvimos ese legado de ver chaquetas de Colombia por todos lados, de verlos viajar. Entonces, me fui impregnado de eso; obviamente en mí despertó desde que empecé a ganar.

De esta manera, tanto la competencia como el hecho de ganar se convierten en un aspecto motivante, en un vertebrador social, de generación de oportunidades y de reconocimiento, como lo narran los deportistas en el momento en el que se deciden por sus especialidades deportivas.

Con esto se puede entender cómo se van generando sentidos subjetivos que permiten el desarrollo o el cambio de configuraciones subjetivas que se establecerán como posturas relativamente estables con las cuales el sujeto (deportista de alto rendimiento) se vincula a su actividad deportiva. En relación con ello, Cury, *et al.*, (2008) explican que cuando el deportista comienza a obtener resultados positivos, a recibir estímulos económicos así como reconocimiento y prestigio, se produce una generación de sentidos subjetivos que lo vinculan más con su especialidad deportiva, dadas las implicaciones simbólico-emocionales resultantes de esta acción.

Significaciones asociadas al trabajo y al deporte como trabajo

Las alusiones de los deportistas de alto rendimiento mostraron tres formas de percibir el trabajo, lo que revela una conexión entre su subjetividad individual y la subjetividad social, lo cual genera sentidos subjetivos con apreciaciones similares pero no idénticas, que son fuentes significativas de sentido subjetivo

(González, 2008). Sin embargo, a su vez muestran representaciones sociales dentro de los grupos que se convierten en configuraciones subjetivas a partir de la manera como se integran en cada sujeto.

De esta manera, las similitudes de los discursos dentro de este grupo social implican un encuentro con las representaciones sociales en relación con los criterios bases con los cuales se expresan sobre el trabajo. Es decir, el trabajo como herramienta para alimentarse, el trabajo como algo por lo cual se recibe una remuneración y el trabajo como algo que se hace por gusto o por obligación, esta última la forma más representativa para esta pregunta debido a que tendrá presencia en otras respuestas, incluso en quienes respondieron diferente y donde se hará referencia a que el trabajo por gusto se refiere al deporte.

Para ilustrar lo anterior se muestran las alusiones de los deportistas en cuanto a lo mencionado anteriormente:

Sujeto 1.

Bueno, el trabajo para mí es es... o sea, lo es todo. Es la fuente que le da a uno la comida.

Sujeto 2.

Pues en una sociedad capitalista obviamente es lo que se tiene que hacer para poder vivir; recibir todos los días la plástica para poder comer... eso es.

Sujeto 3.

Bueno... El trabajo es el mecanismo prehistórico por el cual el hombre debía buscar de qué alimentarse.

Se observa cómo el trabajo es representado por el grupo de deportistas de alto rendimiento como la herramienta que permite alimentarse.

Por otro lado, los deportistas de alto rendimiento también significan el trabajo como algo por lo cual se recibe una remuneración, una significación compartida por los sujetos 5 y 9. Este último se refiere al trabajo de la siguiente manera:

Sujeto 9.

Trabajar es una actividad por la cual tú recibes algo a cambio por hacerlo. Por ejemplo, yo juego voleibol y me pagan por eso, eso es un trabajo para mí.

Esta respuesta tiene una relación con lo mencionado por Peiró (1989, citado por Blanch, 1996): "El trabajo comprende el conjunto de actividades que pueden

ser retribuidas o no” (p. 87). Sin embargo, el sujeto 9 se refirió al hecho de que si no se recibe nada a cambio, entonces no sería un trabajo sino “puro amor”.

La última forma como otros deportistas de alto rendimiento ven el trabajo es aquella a la que se refieren como algo que se hace por gusto o por obligación:

Sujeto 2.

Trabajo como actividad que uno hace en la vida porque le gusta, no porque le toca, porque le gusta.

Sujeto 5.

Es como una ocupación o una labor que uno ejerce, que es remunerada. Pero eso lo hace con pasión. Uno puede elegir el tipo de trabajo que puede hacer. Por ejemplo, el deporte, ese es mi trabajo y por eso me pagan. El trabajo es aburrido, diría yo. El trabajo si lo distancio del deporte, sería algo muy monótono, sin incentivos.

Sujeto 7.

El trabajo es como un conjunto de diferentes cosas: dedicación, motivación, gusto. Para mí hay dos tipos: ese, el que te acabo de decir, y el que le toca a uno por obligación; o sea, que uno sabe que lo tiene que hacer, pero no lo va a hacer con el mayor gusto.

En este punto, la subjetividad individual desempeña un papel importante en la integración y la construcción de sentidos subjetivos para la estructuración de una configuración propia, que a pesar de estar representada por la mayoría como trabajo por gusto y por obligación, tiene un carácter individual en cuanto a las vivencias asociadas a estas significaciones y por las cuales estas versiones del trabajo se establecen como configuraciones subjetivas. Para el caso de los deportistas de alto rendimiento que llegan al final de sus carreras deportivas, tendría una implicación negativa, toda vez que pasaría de hacer lo que le gusta a llevar a cabo una actividad obligada. En este sentido, el estudio de Cury *et al.*, (2008) muestra que el retiro deportivo puede generar estrés o crisis de identidad en cuanto a la falta de sentidos subjetivos que permitan la emergencia de nuevas configuraciones subjetivas (González, 2011).

Por lo tanto, se establece el trabajo que se hace por gusto u obligación como una configuración subjetiva y a su vez una representación social. Sin embargo, la argumentación por gusto tendría una implicación contraria en cuanto a la identificación del deporte como trabajo.

Las menciones de los deportistas en cuanto a la significación del deporte como trabajo están representadas en tres aspectos. El primero se ubica en la línea en la que el deporte es un trabajo, pero uno que les gusta hacer. Entonces, al ser el deporte un trabajo por gusto este no sería un trabajo dadas las implicaciones simbólicas y emocionales que tendría el deporte de alto rendimiento para estas personas. Por tal motivo, se da una resistencia a esta identificación del deporte como tal, dado que este cumple un aspecto central en sus vidas. “Para los atletas de alto rendimiento el deporte es la energía que mueve la vida y es el marco de su identidad” (Brandão, Winterstein, Agresta, Pinheiro, Ake ly Martini, 2001, citados por Cury, *et al.*, 2008). Por tanto, no tendría las mismas características que un trabajo medido por las representaciones sociales como algo aburridor y monótono (trabajo obligado). El segundo aspecto considera el deporte como un trabajo muy significativo y el tercero como aquello que hace patente el hecho de que el deportista siente su actividad deportiva de alto rendimiento como un trabajo, pero percibe que la cultura no lo toma como tal. Este aspecto se enmarca en la subjetividad social y forma parte de los imaginarios sociales de los deportistas con respecto a lo forma como sienten que son percibidos por los demás.¹⁷

Esto permite identificar uno de los aspectos más importantes en la transformación de una actividad central en la vida de un deportista de alto rendimiento a trabajo y cómo se genera cierta resistencia a la categoría, aunque se estén generando nuevos sentidos subjetivos asociados al deporte de alto rendimiento como trabajo que permitan el establecimiento de la configuración subjetiva.

Para mostrar lo anterior, se citarán los sentidos subjetivos de los deportistas que hacen alusión al deporte como trabajo. Se toma como punto de partida la primera posición que se refiere a que el deporte es un trabajo, pero como es un trabajo que les gusta hacer, entonces no lo es:

Sujeto 1.

En mi caso no. O sea, es un trabajo, pero yo no lo llamaría así. Yo igual.. como te dijera... Hay muchos aspectos que tendría que explicar. Yo, por ejemplo, trabajo independiente, pero acá trabajo a honoris causa [sic]. Pero no lo tomo como “Ah,

17. Las experiencias referenciadas por los deportistas permiten entender que dentro de sus grupos sociales existen personas que se han referido a sus especialidades deportivas como actividades recreativas, mas no como trabajos. Sin embargo, lo que permite el establecimiento de la respuesta como un imaginario social es la generalización que se hace; es decir, “personas” y “cultura”.

me toca ir a trabajar.” ¿Me entendés? Es algo que me gusta, entonces no lo tomo como trabajo. ¿Sí me entendés? Hay un factor económico, digamos gastos de representación cuando voy de delegado. Pero no es que yo quiera ganarle... Así no me pagaran yo lo haría, porque es lo que me gusta hacer.

Sujeto 4.

Hablamos de que ahora los padres y todo el mundo está profesionalizando a los niños. Pero resulta que hay una razón muy simple: a más trabajo mayor rendimiento. Eso se da en las empresas, en las fábricas; en el deporte pasa exactamente lo mismo. Es que el deporte para mí no es un trabajo; para mí es una diversión. Yo me divierto y he estado toda mi vida en esto y hasta el momento no se me ha ocurrido de que me retire.

Sujeto 7.

Qué mejor que uno haga algo que le guste y que le paguen por eso no. Pero como trabajo trabajo, pues no. Es un juego, una diversión y si a uno le pagan por eso pues no me pongo bravo.

Las respuestas de los sujetos 1 y 4 son interesantes dado que en la pregunta anterior ellos no respondieron según la noción del trabajo por gusto o por obligación. En esta nueva pregunta hacen referencia a lo mismo, permitiendo con ello el reconocimiento de las argumentaciones que se establecen en estos grupos sociales y se inscriben en lo que se denomina “representaciones sociales”. Adicional a esto, la posición conflictiva entre el ser y no ser el deporte un trabajo establece un punto de fricción entre las representaciones del deporte y del trabajo.

Esto podría determinarse como una configuración subjetiva frente al deporte como trabajo, pero en proceso de integración con los significados asociados al trabajo y al deporte atados a aspectos simbólicos y emocionales que impiden su convergencia.

La segunda posición se refiere al deporte como un trabajo altamente significativo. En este sentido, se construye la versión del deporte como trabajo en un deportista de alto rendimiento que percibe el esfuerzo igual a la cantidad de tiempo y funciones que se hacen en un trabajo cualquiera, y también por la capacidad de generar empleo. Bajo este enfoque, se constituye una configuración subjetiva del deporte de alto rendimiento en el cual los sentidos subjetivos toman la categoría trabajo y la vinculan al deporte de alto rendimiento, como lo muestran las alusiones de los siguientes deportistas:

Sujeto 2.

Soy un deportista que tiene que trabajar más de lo que la ley da como máximo. En Colombia el máximo son ocho horas con dos horas de almuerzo. Generalmente, el deportista de alto rendimiento, según la competencia, puede pasar de las ocho horas fácilmente. Es un trabajo que sin demeritar ningún trabajo, para mí es más representativo que cualquiera.

Sujeto 6.

Es un trabajo para... técnicos de futbol, trabajo para kinesiólogos, para fisioterapeutas, para delegados, para entrenadores, para árbitros, el trabajo para el que tiene que marcar la cancha, el trabajo para aquel que es periodista deportivo. Entonces, sí es un trabajo y es un trabajo que es importante.

De esta forma, se toman los sistemas de sentidos subjetivos de dos espacios sociales (trabajo y deporte) y se le da sentido a la nueva configuración subjetiva del deporte como trabajo, la cual ha permitido la integración de estos espacios sociales.

Con base en lo anterior, se puede concluir que para el deportista la actividad se transforma en trabajo como un método útil de poner en existencia sus producciones (Arendt, 2009). Ello implica la generación de sentidos subjetivos que hacen viable su condición individual reflexiva “[...] al ser capaz de generar consecuencias diversas sobre la organización social de los diferentes espacios de acción social de la persona” (González, 2007. p. 20). Por otro lado, el deporte que se transforma en trabajo no tendría a este como aspecto principal ni central de su existencia, ya que esa centralidad generalmente esta medida por las dimensiones simbólico-emocionales del deporte en la vida de los deportistas.

Por otro lado, la transformación del deporte en trabajo adquiere una dimensión que contiene el aspecto cultural, en oposición a la concepción del deporte como trabajo en sí que forma parte de la tercera alusión a la que se refieren algunos deportistas de alto rendimiento frente a esta categoría, como se muestra a continuación:

Sujeto 5.

En Colombia, pues la verdad no lo reconocen ni siquiera como trabajo. Acá la gente no reconoce eso, sino que piensa que uno hace deporte por hacerlo. Por eso es que nosotros somos los que le damos el nombre, porque la verdad nosotros dejamos de hacer muchas cosas para hacer esto. Entonces, para nosotros sí es un trabajo. Pero acá en Colombia no es ni bien remunerado ni es aceptado como trabajo. O sea, está en el limbo.

Sujeto 3.

No, no es un trabajo. No es un trabajo porque la misma cultura no permite que eso sea un trabajo. Es más, un futbolista que gana un montón de plata y nosotros vemos jugadores que el ocaso de sus carreras deportivas están pelados [...] Son muy pocos, muy pocos. Hace falta ese mercadeo que involucre a la gente y poder verlo como un aspecto social es muy difícil.

Es decir, mientras el deporte para el practicante es un aspecto central en su vida, el trabajo para el no deportista también lo es (Orejuela, 2012; Dejours y Deranty, 2013; Lessa, 2012; García y Peiró, 2011). De esta forma, la una no podría tomar el lugar de la otra, dado que para algunos el trabajo implica una obligación y para otros el deporte implica recreación, como en el caso de García (1994), quien afirma que el origen del concepto de deporte se enmarca en “la cultura del ocio” entendida como recreación y descanso, en contraposición a “la cultura del trabajo” que implica habilidades y compensación material.

En este sentido, las representaciones sociales que se dan en el deporte limitan para los no deportistas, la posibilidad de percibir el deporte como algo distinto a una actividad recreativa. Adicionalmente, como lo manifiesta el sujeto 3 la imagen que se ha generado del deporte por unos cuantos deportistas, malversa la percepción de esta actividad a nivel social, dados los derroches, los malos comportamientos y la amplia publicidad que tienen en sus malos momentos. Por otro lado, al no haber una estructura del deporte bien consolidada, las oportunidades del deporte de alto rendimiento parecen darse solo para las personas de bajos recursos, según el tipo de deporte. Esto tendría implicaciones importantes en cuanto a las medidas de apoyo a los deportistas de alto rendimiento y en su formación.

En este orden de ideas, cabe afirmar que a nivel de subjetividades la percepción de los deportistas con respecto a la forma como la sociedad ve el deporte, forma parte de los imaginarios sociales que a partir de sus experiencias con lo social concluyen estas versiones. Adicional a esto, como lo menciona el sujeto 5, son los deportistas quienes le dan el nombre de “trabajo” a su deporte.

Sentidos subjetivos asociados al deporte y al trabajo

Esta categoría permite una mayor aproximación a la centralidad del deporte en la vida del deportista y cómo el trabajo entra como una categoría con la finalidad de transformar el deporte en trabajo.

De esta forma, se muestran los sentidos subjetivos asociados al deporte, que en palabras de algunos de los deportistas de alto rendimiento se manifiesta como “todo”; es también “la base” y el principal factor en la construcción de sus proyectos de vida. El deporte tiene tanta importancia que permite el desarrollo personal y profesional tanto en ese campo como en otras esferas de la vida, además les permite tener reconocimiento y éxito, entre otras. Esto trae a colación la implicación de las expresiones “centralidad” y “vertebradores sociales”, aspectos de importancia mayor en los estudios sobre la subjetividad en el trabajo, que en este caso se dan en el deporte de alto rendimiento y lo sitúan al mismo nivel de centralidad que tendría el trabajo para los no deportistas. Esto se hace evidente en las declaraciones siguientes:

Sujeto 1.

Ha sido la base, pues por el deporte entré al colegio y a la universidad. Yo dejo de hacer deporte y me enfermo, me da gripa, me da no sé qué... O sea, el deporte le da a uno disciplina. Yo me vine desde los catorce años y aprendí a vivir solo, a hacer todo; o sea, planchar, lavar cocinar; a hacer de todo. Entonces, el deporte es todo en mi vida.

Sujeto 2.

Todo. Para mí es todo. Me ha enseñado lo que soy como ciudadano colombiano, como ser humano y lo que yo le enseñaré a las generaciones que a mí me toquen o que lleguen a mi vida. Para mí esto es un salvavidas, que hoy en día sí que es verdad que tiene razón de ser.

Sujeto 3.

Pues mucho. Ha sido uno de los principales factores de que esté construyendo mi proyecto de vida. Fuera del apoyo que tengo de mis padres, fuera del propósito que yo tenga, fuera de eso, tiene mucho y pues a futuro me gustaría proponer un proyecto serio para promocionar el deporte; poder trabajar en un proyecto serio, en nuestro caso el deporte y hacer una revolución y ver que sí se puede.

Sujeto 5.

Bueno... Yo lo ligo; por eso estudié fisioterapia. Me gusta mucho el campo de la salud, pero más allá me quiero inclinar por el lado deportivo; no lo clínico, sino lo deportivo. Tal vez ir a los próximos olímpicos no como deportista, sino como “fisio”. Y ahí lo voy ligando y ese es mi propósito. Mi meta es Río 2016 y creo que es la culminación más grande. Más allá de los Juegos Olímpicos no existe nada más en el deporte; eso lo máximo y mi propósito es hasta ahí.

Sujeto 6.

Cuando estaba estudiando para ser profesional, no pensé que me iba a quedar tiempo para lo deportivo. Uno se enamora de esto, porque podés ganar un título y ser campeón. Además, enseñarles a los niños a ganar es muy bonito.

Sujeto 7.

Pues es algo fundamental, porque el deporte me me va a dar el estudio que es una herramienta para sobrevivir. Digamos, una lesión y ya no podré seguir jugando, pero tengo una carrera hecha. O sea, el deporte es como la base para mi futuro.

Al hacer el análisis de la subjetividad, podemos observar cómo los sujetos 1 y 7, deportistas de la misma liga, se expresan de forma similar al describir el deporte como “la base”, en referencia a las representaciones sociales que se constituyen, para este caso, en configuraciones subjetivas con las cuales representan el deporte de alto rendimiento y con las que se proyectan hacia el futuro. Las otras expresiones importantes son “todo” o “todo en mi vida”, al igual que “se enamora”, expresión repetida en una de las respuestas de un deportista de alto rendimiento en otra categoría. Esto muestra cómo, dentro del deporte de alto rendimiento, se manejan discursos en los que las expresiones parecen propias pero están vinculadas a la interacción con lo social. De esta manera, entran en las expresiones de cada deportista que vincula esta representación y construye con ella sentidos subjetivos que le permiten el desarrollo de configuraciones subjetivas, con vistas a un posicionamiento en la especialidad deportiva para cada deportista, como aquello que es central.

En cuanto a los sentidos subjetivos asociados al trabajo, se mantiene una postura en la que el trabajo es algo importante, pero no constituye un aspecto central en sus vidas, como sí lo hace el deporte. De esta forma, en relación con el sujeto 1 se puede ver cómo el deporte tiene implicaciones simbólicas y emocionales más centrales que el trabajo. Por otro lado, este es un caso en el que el deporte es un trabajo, pero a la vez no lo es, dado que a esta persona le gusta su actividad y adicionalmente tiene un trabajo independiente, lo que implica una serie de sentidos subjetivos que se asocian en las dos direcciones y mantienen la discordia del deporte como trabajo, pero donde se plantea la configuración subjetiva del deporte como la base y como casi todo en su vida, mientras que el trabajo “no es la base”, como se muestra a continuación:

Sujeto 1.

No ha sido la base, pero igual, desde muy temprana edad empecé a trabajar. No es como el deporte; no es todo... pero sí ha sido una parte importante y fundamental desde que uno cumple la mayoría de edad.

Sin embargo, en el momento en que expresa lo que piensa surge un corte y replantea lo que iba a decir: "... no es como el deporte; no es todo...". Esto se entiende como el proceso en el que el sujeto construye versiones sobre la realidad (Spink y Medrado, 2000, citados por D`Alosio, García y Sarachu, 2010) y se da cuenta de que el deporte de alto rendimiento no es lo único en su vida.

Adicionalmente, dentro de los sistemas de sentido subjetivo con los que se construyen las configuraciones subjetivas, se comparten, para este caso, en las alusiones al deporte y el trabajo. Es decir, los sentidos subjetivos, "la base" y "todo", tienen connotaciones con las cuales describe la importancia que para su vida tiene una actividad, pero dándole en este caso un mayor peso específico al deporte, actividad precedida por implicaciones simbólicas y emocionales más representativas que las que tiene con el trabajo.

Por otro lado, el trabajo se mantiene en una posición sin relación con el deporte en cuanto a actividad productiva. Sin embargo, el deporte de alto rendimiento reviste una importancia en la construcción de subjetividades alrededor del trabajo que se expresa en cada sujeto y permite las identificaciones de sus posturas e ideales individuales, que a su vez, como en los casos de los sujetos 3 y 5, parten de sentidos subjetivos asociados al trabajo que se distancian del deporte, pero llegan a él en dos perspectivas diferentes: para el sujeto 3, la forma como el trabajo desempeña un papel importante en su proyecto de vida y siembra sus bases en la forma como el deporte le ha ayudado a construir esa idea. En el sujeto 5, el trabajo parece estar totalmente distanciado del deporte, pero luego ubica la forma de combinar las dos opciones (trabajo y deporte), como se muestra a continuación:

Sujeto 3.

Mucho. Desde todo punto de vista para mí lo es todo y es la definición de lo que te dije al principio. Y eso es lo que he hecho, porque ya sea en mi deporte o en mi carrera lo que he hecho es trabajar, trabajar y trabajar; esforzarme en hacer una acumulación de esfuerzos para llegar a mi objetivo. ¿Me entendés? Eso es lo que ha significado el deporte para mí.

Sujeto 5.

Bueno yo me imagino que el es algo que se debe hacer más allá, porque entonces de qué vive uno [risas]. Si no, uno no trabajaría. Pero, mentiras. Creo que es importante, pero hacer lo que a uno le gusta hacer; o sea, deporte. Para mí dicha de ser fisioterapeuta, luego de haber cumplido mis metas deportivas; sería un trabajo espectacular.

Es de mencionar que para el sujeto 5 el deporte es un trabajo y aun así se presenta discordia entre los sentidos subjetivos asociados a las dos actividades que no permite la integración por completo de una configuración subjetiva que mantenga un discurso que reconozca el deporte como trabajo. Más bien se parte de entender el trabajo como una actividad que se hace por obligación y no se integra a la actividad que se hace por gusto; es decir, el deporte.

Discusión

La llegada al deporte y a la especialidad deportiva no se da solo por aspectos relacionados con los biotipos o con las configuraciones subjetivas desarrolladas por los deportistas en cuanto al reconocimiento de sus habilidades como algo natural, o por el entrenamiento que han efectuado para llegar a la cima de sus capacidades competitivas. También se da por las relaciones con sus círculos sociales que los motivan a la práctica de determinado deporte. Sin embargo, esta invitación (de un familiar, un amigo, un profesor o un cazatalentos), se da, de hecho, por los sentidos subjetivos asociados a las disciplinas deportivas que ellos conocen y a los elementos que se integran a sus configuraciones subjetivas, las cuales establecen sus bases en la interacción y vivencias dentro de estas actividades deportivas específicas, que les otorgan las herramientas para direccionar a una persona en una trayectoria.

Cabe mencionar que de acuerdo con la literatura encontrada, los motivos que llevan a la práctica de un deporte se asocian a motivos intrínsecos (aspiraciones, necesidades cognitivas y emocionales, placer por la modalidad y percepción de las cualidades individuales) y extrínsecos (personas significativas y ambiente social) (de Rose, Ramos y Tribst, 2001). Esto significa que los motivos que llevan a la práctica de los respectivos deportes en cada uno de los deportistas del estudio, están asociados a motivos extrínsecos. Posteriormente, la decisión de mantenerse en la especialidad deportiva tiene como fundamento las oportunidades que esta especialidad le brinda en cuanto ganar en competencias, recibir becas de estudio y recibir apoyo económico y reconocimiento social, lo que conforme con el estudio de de Ramos *et al.* (2001) estaría asociado a los elementos intrínsecos.

Otros elementos intrínsecos en los deportistas son los mencionados por Fonseca y de Paula (2000), en cuanto a las orientaciones pronunciadas al ego y a la tarea que reflejan perspectivas de los deportistas para la práctica de una actividad deportiva asociadas a talentos naturales o como algo debido al aprendizaje, las cuales también se pueden evaluar desde la perspectiva de las configuraciones

subjetivas que los deportistas de alto rendimiento han construido de sus habilidades, sus triunfos en la competencia y la forma como se perciben como deportistas de alto rendimiento.

Posteriormente, el deporte de alto rendimiento se torna central en la vida de los deportistas, como lo explican González y Bedoya (2008):

Con mucha frecuencia, los deportistas se centran exclusivamente en el deporte. Esto implica no solo compartir entrenamientos y competiciones con personas vinculadas a ese entorno sino también pasar una gran cantidad de horas en pabellones o pistas deportivas, vestir ropa deportiva, hablar de deporte o leer prensa deportiva. A esto debemos añadir, que su reconocimiento y valoración se rige únicamente por sus éxitos dentro del deporte (p. 64).

Esto, entre otras cosas, también les permite construir sus proyectos de vida, ser profesionales en carreras universitarias gracias a las becas y de la misma forma representa una oportunidad económica para algunos. “Para los atletas de alto rendimiento el deporte es la energía que mueve la vida y es el marco de su identidad” (Brandão, Winterstein, Agresta, Pinheiro, Akel y Martini, 2001, citados por Cury, *et al.*, 2008).

En este sentido, para los deportistas esta práctica es una actividad central en sus vidas. Aun así, deben enfrentar una realidad que tienen que ver con la finalización de su etapa competitiva, y en esta dirección el estudio de Cury *et al.* (2008) muestra que el momento del retiro deportiva puede generar estrés o una crisis de identidad. Sin embargo, Blinde y Greendorfer (1985) y Taylor y Ogilvie (1994) citados por González y Bedoya (2008), muestran que esta fase puede ser tomada como algo positivo que les permita el desarrollo personal y profesional.

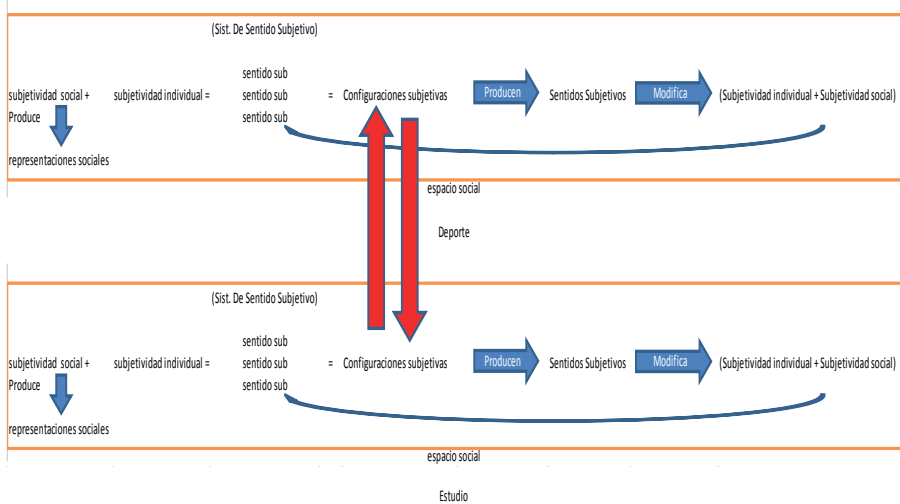
Al analizar estas dos posturas sobre el momento del retiro forzoso como algo negativo o positivo en el deportista, se puede concluir lo siguiente. A partir de la teoría de González Rey y sobre la base de los planteamientos hechos por los estudios en psicología deportiva, las herramientas de los deportistas de alto rendimiento para insertarse laboralmente en organizaciones son: conciencia de futuro, planificación de la retirada deportiva, saber aprovechar el capital deportivo acumulado, apoyo de diversas redes sociales y formación (Lorenzo y Bueno, 2012; Puig y Vilanova, 2006; Vilanova y Puig, 2013; González y Bedoya, 2008; González y Torregrosa, 2009).

En este sentido, los deportistas que se hacen a estas herramientas producen sentidos subjetivos en otros campos de acción, como el estudio profesional y la aceptación de un nuevo estilo de vida después del deporte. De esta forma,

el deportista asume un cambio de función que implica que las configuraciones subjetivas en un campo de acción o espacio social (deporte) se afecten por otras configuraciones de otros espacios sociales, como por ejemplo el estudio, la familia y los amigos, entre otras y que en la argumentación de de Rose *et al.* (2001) entrañaría la existencia de elementos extrínsecos que llevan a la motivación de escoger un estilo de vida por fuera del deporte una vez este acabe.

De acuerdo con lo anterior, cuando un deportista dentro de sus espacios sociales no se ha tenido que enfrentar con la necesidad de producir sentidos subjetivos por fuera de estos (deporte) o con la necesidad de la emergencia de nuevos sentidos subjetivos que lleven a pensar su posición en el futuro y teniendo en cuenta la centralidad que tiene el deporte para los deportistas de alto rendimiento, ello lo llevaría a una falta de sentidos subjetivos que permitan la emergencia de nuevas configuraciones subjetivas por aquellas que son imperantes en la posición del sujeto como deportista de alto rendimiento y que causa problemas emocionales y simbólicos (González, 2011) al momento de retiro (Figura 6).

Figura 6
Configuraciones subjetivas y espacios sociales



Sin embargo, se tiene otra alternativa y es asumir el deporte como trabajo, para lo cual este artículo buscó comprender las configuraciones subjetivas del deporte como trabajo en un grupo de deportistas de alto rendimiento en la ciudad de Cali. Se obtuvo información importante respecto de la significación del trabajo y del deporte como trabajo por parte de los deportistas, quienes refieren el trabajo como una herramienta que permite alimentarse, aquello por lo que se recibe

una remuneración y trabajo como algo que se hace por gusto o por obligación, esta última la más representativa dentro del estudio.

Por otro lado, lo que refieren los deportistas en cuanto a la significación del deporte como trabajo está representado en tres aspectos. En primer lugar, en la línea en la que el deporte es un trabajo, pero como es un trabajo que les gusta entonces no lo es. Esto en contraposición a lo mencionado anteriormente con respecto al trabajo por gusto o por obligación, en cuyo caso al ser el deporte un trabajo por gusto, pues no sería un trabajo dada las implicaciones simbólicas y emocionales que tendría el deporte de alto rendimiento para estas personas. Por tal motivo, hay una resistencia a esta identificación del deporte como tal, dado que este cumple un aspecto central en sus vidas y por ende, no tendría las mismas características de un trabajo medido por las representaciones sociales como algo aburridor y monótono, en referencia al trabajo obligado. En segundo lugar, se considera el deporte como un trabajo muy significativo y en tercer lugar, como aquel que identifica que el deportista siente su actividad deportiva de alto rendimiento como trabajo, pero percibe que la cultura no lo toma como tal, aspecto fundamental que se enmarca dentro de la subjetividad social y forma parte de los imaginarios sociales de los deportistas con respecto a lo forma como sienten que son percibidos.

PARTE III

APROXIMACIONES A LA RELACIÓN PSICOLOGÍA-MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia

Néstor Raúl Porras Velásquez¹⁸

Fundación Universitaria Los Libertadores

El hombre no tiene naturaleza, solo tiene historia.

José Ortega y Gasset

Todas las verdades pasan por tres estadios: primero se las ridiculiza. Luego encuentran oposición violenta. En el tercer estadio se las acepta como evidentes.

Arthur Schopenhauer

Los epígrafes que anteceden este escrito sirven de pivote para hacer varios movimientos de ida y vuelta a lo largo del texto en torno a la historia un campo particular y complejo como el de la psicología del trabajo y de las organizaciones en el contexto colombiano. Para algunos psicólogos, es evidente que al hacer una aproximación histórica a la psicología del trabajo en las eras industrial y posindustrial, se encuentran con un hecho contundente: “El hombre no tiene naturaleza, solo tiene historia”, como lo planteaba José Ortega y Gasset. Pero

18. Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente docente-investigador de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Correos de contactos: nrporrasv@libertadores.edu.co /n.porras.69@hotmail.com

este mismo hecho significa que al rastrear la “naturaleza” de lo psicológico en los ámbitos del trabajo y de las organizaciones nos encontremos no con “la historia”, sino con las “historias” tejidas a lo largo de los años que sostienen prácticas y discursos particulares de la disciplina en los escenarios laborales. En el mismo sentido, el pensamiento de Schopenhauer nos advierte que en cualquier análisis, reflexión o discusión de carácter histórico lo que está en juego es la verdad. No hay historia sin verdad. Por la tanto, la historia es un campo de batalla por la verdad, la cual se intenta imponer, cuestionar, asumir o transformar. En el caso particular que nos convoca, cabe afirmar que todo intento de construcción histórica es una lucha sin tregua por el reconocimiento de las condiciones que permitieron el surgimiento y la consolidación de la verdad y la realidad de lo que se es como psicólogo del trabajo.

Ahora bien, cuando Rose (1996), se pregunta: “¿De qué manera debería hacerse la historia de la psicología?” no lo hace ingenuamente, pues sabe de antemano que muchas historias de las que conocemos en la actualidad, es más lo que ocultan que lo que develan. Además, con esta inquietud el autor nos interpela directamente a quienes pretendemos hacer, rehacer o inventar, de modo reflexivo y académico, la historia de un campo especializado del conocimiento sobre las actividades propias del ser humano: el trabajo. El cuestionamiento va directamente sobre el enfoque concreto con el cual se aborda o resuelve el problema de la reconstrucción histórica de los acontecimientos que le dieron forma a lo que es hoy la disciplina en el contexto sociocultural de las ciencias sociales y la modernidad. En este caso, la perspectiva no solo determina la realidad de lo que se puede ver, sino que también constituye la veracidad de los hechos.

De otra parte, escribir sobre la historia de la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia implica asumir una posición frente a la descripción, explicación, interpretación o refutación de los hechos históricos, y en consecuencia, elegir entre la versión más optimista que plantea Ardila (1973): “La psicología colombiana ha alcanzado un nivel de desarrollo suficientemente alto como para que valga la pena dedicarse a la tarea de escribir su historia” (p. 5), y la versión pesimista o menos optimista de Peña-Correal (1993), en la que sostiene que: “[...] con excepción de lo que he dado en llamar pensamiento protopsicológico, la psicología, como otras disciplinas, se ha limitado en Colombia a repetir esquemas y modelos extranjeros que han variado según la influencia cultural predominante de la época” (p. 5). Mi inclinación por la segunda versión está sustentada en el hecho de no encontrar una evidencia contundente de un pensamiento psicológico generado en nuestro país en los documentos analizados.

Finalmente, se presentan tres razones que motivaron la escritura de este documento. En primer lugar, al tratar de dar continuidad a la reflexión iniciada anteriormente (Porras, 2012, 2013) acerca de qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional, surgieron otras inquietudes: ¿por qué el psicólogo organizacional hace lo que dice que hace? ¿Para qué lo hace? ¿A nombre de quién hace lo que hace? Estos interrogantes se convirtieron en una invitación renovada a pensar nuestra identidad profesional en el contexto laboral colombiano en el momento actual. En otras palabras, es oportuno iniciar (o reiniciar) la búsqueda histórica de lo que real y verdaderamente nos ha permitido llegar a ser los somos en el presente. En segundo lugar, ante tantas distorsiones y confusiones conceptuales, teóricas y metodológicas que evidencian la mayoría de los estudiantes sobre los fundamentos de psicología laboral, es oportuno, además de pertinente, estudiar con mayor profundidad la historia de este campo de la psicología con el propósito de aclarar algunas de las dudas causadas por la complejidad, amplitud y diversidad de las “aplicaciones” de la psicología al mundo del trabajo y de las organizaciones industriales y empresariales, en países en vías de desarrollo como el nuestro. En tercer lugar, ante preguntas —a veces ingenuas, a veces maliciosas pero nunca desinteresadas de algunos estudiantes— dirigidas al profesor de turno del tipo “por qué se debe estudiar la historia de la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia”, “a qué historia se refiere”, “por qué debe importar lo que ya pasó”, “por qué mejor no enseñar cosas prácticas y útiles para aplicar en el trabajo o en las prácticas profesionales”, es necesario ofrecerles elementos de juicio para que elaboren y argumenten su punto de vista sobre este campo disciplinar a partir del reconocimiento de que los conceptos, las teorías y las metodologías que se aprenden en un curso como el mencionado anteriormente, no se dan en el vacío sino que surgen, se sostienen y transforman en un contexto social e histórico particular. En síntesis, lo que hoy sabemos, lo que entendemos y asumimos como verdad y realidad laboral está determinado por la episteme de nuestra época.

Importancia de la reflexión histórica

Para estar en condiciones de entender el presente de cualquier disciplina científica, según Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004), es necesario conocer el pasado: su origen, su desarrollo a lo largo del tiempo y los factores que han influido directamente en la configuración actual de esa ciencia. Por esta razón, ante la pregunta de Porras (2012a) sobre la importancia para los estudiantes y profesionales de conocer la historia de la psicología en Colombia, Ardila (1973) no duda en responder enfáticamente: “Estudiar la historia de una

disciplina cumple muchas funciones, pero probablemente la más importante de todas, es darle identidad a un campo de trabajo” (p. 20). Por lo tanto, estudiar la historia de un área del conocimiento en un contexto tan particular como el que se aquí propone, nos permitiría entender de dónde venimos, dónde estamos, por qué hacemos lo que hacemos y quizá lo más importante: hacia dónde vamos.

Para Peña-Correal (1993), estudiar históricamente la psicología colombiana, es un desafío especial por varias razones:

Primera, porque se trata de estudiar una disciplina que, aunque ha sido preocupación de muchos estudiosos a lo largo de nuestra historia, sólo ha tenido una corta trayectoria como disciplina reconocida y como profesión; segunda porque la mayor parte de los estudiosos de la psicología se ha limitado a recoger las teorías de moda en su época en otros países sin realizar investigaciones propias, ni generar nuevas formas de entender lo psicológico; tercera, porque a las razones anteriores se añade la problemática particular de la psicología, disciplina en la cual no hay unanimidad en cuanto a la naturaleza de los eventos que se investigan, ni en cuanto al método con el cual se aborda dicho objeto (p. 6).

Este gran desafío lo enfrentamos teniendo en mente que en la historia de las relaciones laborales no hay hechos sino interpretaciones. Además, los relatos históricos de la disciplina condicionan la forma de representación que una comunidad científica comparte respecto de sus trayectorias en un espacio-tiempo determinado. En otras palabras, “[...] conocer la historia de la psicología contribuye a adquirir una identidad, a definir un cuerpo de conocimientos, una disciplina y su lugar en la cultura humana” (Ardila, 2013, p. 8).

Sin embargo, no podemos olvidar que la psicología es un proyecto en construcción. “A lo largo de la segunda mitad del siglo XX y hasta el presente, la producción historiográfica sobre la psicología en Colombia ha acompañado el proceso de consolidación académica y profesional de tal disciplina en este país” (Jaraba, 2012, p. 147). Necesitamos reconocer que la historia de la psicología intenta explicar, entre otras cosas, “[...] por qué la ciencia psicológica actual ha adoptado la forma que hoy tiene” (Tortosa y Civera, 2006, p.23). Estos elementos nos permiten tener conciencia clara de dónde venimos y para dónde vamos. En consecuencia, la importancia de conocer la historia de la psicología del trabajo y de las organizaciones adquiere todo su valor en la medida en que se asuma y se entienda como

[...] un espacio de conocimiento y un campo de investigación, dentro del campo mayor de las historias disciplinares, que indaga sobre la pluralidad en el objeto, las

psicologías; y en las diversas construcciones del pasado: de los saberes, los usos, la implantación social y cultural y la profesionalización (Vezzetti, 2007, p. 147).

De otro lado, si lo que se pretende con el análisis histórico es generar una nueva forma de hacer psicología del trabajo y de las organizaciones y promover escenarios laborales alternos y proceso de formación diferentes a los actuales, el camino que se debe seguir, de acuerdo con la propuesta de García, Díaz y Santiago (2013), consiste en: “[...] hacer un análisis histórico-crítico de las premisas, los supuestos y el quehacer principal de la psicología industrial/organizacional y proponer nuevas coordenadas teórico-metodológicas para una nueva psicología del trabajo y de las organizaciones” (p. 162). Pero llevar a cabo esta labor no es tarea fácil, pues si algo caracteriza este campo del saber aplicado en nuestro país es la falta de un debate abierto sobre sus fundamentos. En palabras de Pulido (2000):

La escasa reflexión y cuestionamiento de los psicólogos que practican la profesión en el mundo del trabajo, lleva a una falta de debate en ese campo y el debate característico de las otras ramas de la disciplina en el campo de la psicología organizacional poco se presenta (p. 10).

Por el momento, basta con recordar que el objetivo de una historia crítica de la psicología del trabajo y de las organización no es imponer un juicio sino hacerlo posible. Por lo tanto, hacer una historia crítica de nuestro campo de operaciones en el mundo del trabajo nos llama a reflexionar sobre nuestra naturaleza y nuestros límites; sobre las condiciones en las que se estableció lo que entendemos hoy por verdad y por realidad. De acuerdo con Rose (1996), una historia crítica perturba y fragmenta; pone de manifiesto la fragilidad de aquello que parece sólido; lo contingente de aquello que parece necesario; las raíces mundanas y cotidianas de aquello que reclama nobleza excepcional. Nos permite pensar *en contra* del presente, en el sentido de explorar sus horizontes y sus condiciones de posibilidad.

Perspectivas

La historia de una disciplina científica —como lo es la psicología— se puede hacer desde diferentes perspectivas y por supuesto con distintos intereses y énfasis. Sin embargo, no podemos olvidar que en la historia de la ciencia y de las profesiones el pasado condiciona el futuro. De ahí que sea importante tener consciencia de los inicios de la ciencia moderna denominada psicológica en un país como el nuestro; particularmente de sus “aplicaciones” en el mundo del trabajo industrial y de las organizaciones.

De acuerdo con Mankeliunas (1993), se conocen tres formas básicas de presentar el desarrollo histórico de una determinada ciencia. En primer lugar, de manera cronológica. Aquí se presenta una sucesión de eventos sobresalientes en el desarrollo de una ciencia con el fin de hallar sus nexos causales. Usualmente, el tiempo se divide en periodos con alguna característica particular. En segundo lugar, biográficamente y autobiográficamente. En ella se despliegan los principales autores y seguidores de sus planteamientos, así como los trabajos, los factores que influyeron en sus desarrollos científicos y las consecuencias de sus doctrinas. En tercer lugar, por problemas. En este punto se abordan los principales problemas de la ciencia que en particular nos interesa; su surgimiento, desarrollo y solución a lo largo de un periodo determinado. Se estudian los problemas en forma longitudinal.

Cuando utilizamos la tercera estrategia (por problemas), según Mankeliunas (1993) tres son los asuntos o problemas fundamentales que se presentan en el desarrollo de la psicología científica: el del objeto de la psicología (problema ontológico), el de la concepción teórica (problema conceptual) y el del método (epistemológico e instrumental). Por supuesto, los tres están interrelacionados y son a su vez interdependientes. Así, la concepción del objeto de estudio de una ciencia depende tanto de las concepciones teóricas o conceptuales como del método que se va a seguir.

En consecuencia, si asumimos de entrada que la psicología, en el transcurso de su desarrollo histórico, ha cambiado hasta (seis) veces la denominación de su objeto de estudio, aun cuando pretende estudiar la misma realidad existente. El problema fundamental que surge es, en términos amplios, el planteado por Canguilhem (1998) con la pregunta: *¿Qué es la psicología?* Pregunta perturbadora y molesta de la que no podemos deshacernos fácilmente, en la medida en que no pudiendo contestar lo que somos, nos queda muy difícil dar una respuesta sobre lo que hacemos.

Para los propósitos de este documento, tomaremos la opción de presentar el desarrollo histórico de este campo del conocimiento desde el punto de vista cronológico. Para Mankeliunas (1993), hasta finales del siglo XX la historia de la psicología en Colombia se puede dividir en cuatro grandes periodos: el periodo de la psicometría, el periodo de la conciencia y el inconsciente, el periodo de la experiencia y el comportamiento, y el periodo de la búsqueda de identidad científica y profesional.

El periodo de la psicometría corresponde al momento de inicio de la formación de psicólogos en el país. Se caracteriza por prestar mayor atención a los asun-

tos técnicos de la psicología que a sus problemas científicos. Por lo tanto, la historia de esta ciencia en Colombia comienza como una actividad profesional y no como formación académica. En palabras de Peña (1993), que coinciden plenamente con lo descrito por Mankeliunas respecto al periodo inicial de la disciplina: “Los intereses psicológicos son más bien de carácter técnico que de carácter teórico” (p. 38).

Si finalmente “[...] emprender el estudio histórico de una disciplina como la psicología en un país como Colombia es, por ende, parte de la actividad científica de la psicología” (Peña-Correal, 1993, p. 5), entonces la responsabilidad de quienes ejercemos como docentes e investigadores no puede ser otra que la confrontación y recontextualización permanente de lo que decimos y hacemos frente a lo que la sociedad mercantil espera de nosotros.

Los primeros trabajos en psicología industrial/laboral/organizacional

Para comprender el contexto social e histórico en el que se llevaron a cabo las primeras actividades en psicología industrial en Colombia, es necesario recurrir a documentos clásicos, como el libro *La psicología en Colombia: desarrollo histórico*, del psicólogo Rubén Ardila (1973), en el que plantea que “[...] durante el periodo comprendido entre 1948 (año de la fundación del Instituto de Psicología Aplicada de la universidad Nacional de Colombia), y 1973 la psicología en este país se organizó como disciplina y como profesión” (p. 11). Esto significa, de acuerdo con la perspectiva del autor en mención, que el proceso de institucionalización de la psicología como disciplina científica y como profesión en nuestro país se logró en aproximadamente veinticinco años. Para Ardila (1973), es evidente que en Colombia “[...] hubo psicología antes de 1948, pero sin sistematización, llevada a cabo por personas sin entrenamiento psicológico, especialmente psiquiatras, filósofos y educadores” (p. 11). De la afirmación anterior es posible concluir que en Colombia, durante algún tiempo hubo y quizá en algunos espacios académicos y profesionales todavía hoy existe y persiste una psicología sin psicólogos.

Para Urdaneta (1993) el primero de los trabajos sobre psicología organizacional en Colombia y con el que se inicia el desarrollo de esta área profesional en el país, corresponde a las actividades efectuadas en el laboratorio psicométrico de Bogotá por el psicólogo Ernesto Amador Barriga en 1950. En este laboratorio, cuya estructura y funcionamiento eran similares en cuanto a la concepción y los parámetros a los existentes en Europa, particularmente los laboratorios psi-

cométricos de Barcelona y Leipzig en Alemania, el trabajo de Barriga consistía en la aplicación de pruebas de ejecución y papel a los diferentes candidatos a un empleo, cuyos resultados eran enviados a las empresas que solicitaban el servicio de selección, clasificación o evaluación de personal.

A principios de la década de 1960 llega a Colombia la misión de la organización internacional del trabajo, OIT, para asesorar al Gobierno en el montaje y estructuración del recientemente fundado Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Desde ese momento se introduce en nuestro país la técnica de análisis ocupacional —entre otras—, instrumento que permite conocer las funciones y operaciones llevadas a cabo en un puesto de trabajo, así como la justificación de los diferentes procesos utilizados en su ejecución. A partir de esta técnica, se pueden definir para un puesto de trabajo las actividades efectuadas, los requisitos y requerimientos que exige, las condiciones físicas y las habilidades mentales que debe poseer quien lo desempeña y los riesgos debidos a accidentes o probables enfermedades profesionales derivadas de su ejercicio (Urdaneta, 1987).

En el relato histórico de Urdaneta (1993) se hace mención especial a “[...] la influencia del SENA, la cual es decisiva para el desarrollo de la psicología organizacional en Colombia” (p. 347). Gracias a esta institución se organizaron secciones y departamentos de selección, capacitación y desarrollo y posteriormente los servicios de relaciones industriales de la empresa, área donde aún tienen cabida los profesionales de la psicología y otras disciplinas complementarias, como administradores, abogados e ingenieros industriales y de sistemas.

Dos hechos fueron significativos en el desarrollo histórico de la disciplina en nuestro país. En primer lugar, se tiene la reforma administrativa de 1968, mediante la cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil vinculado al servicio del Estado, entidad que estableció una serie de normas prácticas para lo siguiente: la selección, la evaluación del desempeño, la promoción dentro de la carrera administrativa y la remuneración de sus servidores, las normas y procedimientos administrativos para la provisión de un cargo, la orientación a los candidatos a un empleo mediante manuales de funciones, la aplicación de las pruebas psicotécnicas de acuerdo con un manual de requisitos y los procedimientos para ascender por medio de un concurso de méritos, los programas de capacitación y desarrollo de recurso humanos para el logro de la eficiencia en las organismos del Estado. *Grosso modo*, esta fueron algunas de las áreas que demandaron el aporte de la psicología dentro de la progresiva modernización del Estado.

En segundo lugar, están las experiencias descritas por Morales sobre lo que ocurría con la psicología industrial de ese momento en Colombia. Para Enciso y Perilla (2004), el psicólogo Manuel Morales es considerado uno de los precursores de la psicología industrial en Colombia, por ser el primer psicólogo en trabajar en el proyecto del SENA.

Para Morales (1970), era esperanzador el futuro de la disciplina en nuestro país al señalar: “De manera lenta pero progresiva, en Colombia se está haciendo sentir una mayor preocupación tanto en las universidades como en la industria, por el desarrollo y utilización de la psicología industrial” (p. 368). Sin embargo, al leer detenidamente las experiencias allí consignadas, se observa claramente que desde sus comienzos la psicología aplicada a las industrias de aquel momento circunscribieron la actividad del psicólogo a la selección de personal. Sin embargo, para este autor en ese momento no se había encontrado una explicación suficientemente convincente de dicha situación.

Morales (1970) consideraba que con la creación de la unidad de psicología industrial para la asesoría a empresas en el SENA, la disciplina se fortalecería gracias a las acciones de consultoría que incumben al psicólogo, pues se creía que con esta medida se lograría una acción más efectiva en este campo por medio del desarrollo de la investigación aplicada en psicología industrial, lo que permitiría enfrentar y resolver los problemas del sector empresarial época. El autor concluye su artículo señalando que

[...] una serie de dificultades y carencias han obstaculizado el desarrollo de la psicología industrial en Colombia. Parece sin embargo, que actualmente se aprecia una mayor toma de conciencia de la situación y que a partir de algunas experiencias tales como las del SENA, surgen iniciativas destinadas a acelerar el proceso de desarrollo de esta rama de la psicología aplicada en el país (p. 375).

Este relato pone en evidencia que al comienzo los psicólogos no podían ubicar ni su lugar, ni sus operaciones y mucho menos sus aportes a la disciplina, pues su labor se circunscribía a las demandas del sector industrial-empresarial del momento.

En 1972, Morales lleva a cabo una investigación basada en encuestas a treinta y tres psicólogos que se desempeñaban en diferentes empresas de Bogotá, principalmente. Señalaba que “[...] hasta ese momento era difícil referirse a una psicología industrial colombiana en sentido estricto, ya que eran muy pocas las industrias-empresas que recurrían a los servicios de la psicología”. Sin embargo, menciona que “[...] actualmente hay una demanda creciente de psicólogos

laborales y no se conocen suficientemente las razones de este fenómeno” (p. 107). La pregunta que surge inmediatamente en el lector es la siguiente: ¿por qué y para qué las industrias de la época requerían los servicios profesionales de los psicólogos? La respuesta no se hizo esperar. En la misma encuesta se encontró que los campos de acción de los psicólogos en las empresas donde laboran “[...] se circunscribían a los procesos de selección de personal, principalmente” (p. 109), y en ellas efectuaban actividades de planeación; programación y control de las acciones de selección; elaboración de instrumentos de medición; administración de pruebas y su interpretación, elaboración de entrevistas y redacción de informes. En esas mismas empresas, los psicólogos colaboran de manera indirecta en el desarrollo de los procesos de formación, promoción y evaluación del personal.

Dos hechos coinciden con el panorama expuesto para la psicología del trabajo y de las organizaciones en nuestro país. En primer lugar, en 1913 con la publicación del libro *Psicología y eficiencia industrial*, de Hugo Münsterberg, aparece para el mundo académico uno de los primeros textos en este campo. Para algunos autores, este libro es considerado la biblia de la psicología industrial/organizacional, pues contempla los principios y las acciones encomendadas para los interesados en este campo del conocimiento. El libro, según Hergenhahn (2001) trata temas como “[...] métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad” (p. 364). En segundo lugar, en 1948 la formación de psicólogos en Colombia comienza con un marcado énfasis en la orientación psicométrica (técnicas de medición y aplicación psicológicas), dirigidas casi exclusivamente a la selección de los “más aptos” a ingresar a la universidad en calidad de estudiantes. Resulta evidente cómo la psicología es utilizada a manera de mecanismo de control y clasificación para el ingreso a distintas instituciones sociales. Por ahora, es suficiente con decir que en los primeros veinticinco años (1948-1973) de la profesión en nuestro país, el énfasis técnico-instrumental de la formación de psicólogos era ampliamente reconocida por los empleadores, a quienes irónicamente se los acusa de tomar “medidas extremas” con el personal inconforme con la forma de organizar el trabajo y explotar los recursos de sus empresas.

A finales de 1972 se publica el único libro que Rubén Ardila escribe sobre psicología del trabajo. El texto no tuvo mayor difusión en nuestro país, pero en Santiago de Chile la Editorial Universitaria imprimiría más de 3.500 ejemplares. El libro tiene un enfoque fundamental: abordar el trabajo desde el punto de vista psicológico.

Se enfatizan los aspectos sociales, en el trabajo como una subcultura, en la forma como un niño que juega se transforma en el adulto que trabaja, en las motivaciones para trabajar, y en la manera de entender el trabajo según el marco de referencia de la psicología científica (Ardila, 1972, p. 9).

En general, el texto aborda las materias básicas y centrales de la relación psicología y trabajo desde el punto de vista conceptual. No es un manual de técnicas psicológicas dirigidas a resolver los problemas de la administración de recursos humanos, lo que resulta extraño en una época en la que la psicología aplicada al trabajo no contaba con un texto de esa naturaleza.

En 1984, Ortega y Muñoz (1984) presentan un análisis de la situación de la psicología industrial en el país y evidencian que la función principal asignada y asumida por los psicólogos en ejercicio de la profesión es el reclutamiento y la selección de personal, función que se desempeña fundamentalmente en los niveles de evaluación y asesoría. Por su parte, las funciones de desarrollo de personal, y de motivación y satisfacción en el trabajo se ejecutan en los niveles de evaluación y control, y de dirección, planeación y control, respectivamente. La función de perfiles ocupacionales se ejecuta en el nivel de elaboración, la inducción a nivel de planeación, los intereses recreacionales en planeación, la evaluación del desempeño en los niveles de control y asesoría, la negociación colectiva en el nivel de planeación y la jubilación en el nivel investigativo.

En síntesis, para Urdaneta (1993), las áreas de interés y aplicación de la psicología industrial/organizacional que se convierten en campos de acción y trabajo concreto en las organizaciones para el psicólogo con formación en esta área, son: 1. organización del trabajo; 2. selección de personal; 3. inducción; 4. entrenamiento y desarrollo de personal; 5. comunicaciones; 6. psicología de la negociación y la solución de conflictos; 7. higiene, seguridad y salud ocupacional; 8. salarios y políticas de incentivos; 9. motivación y clima organizacional; 10. psicología del mercadeo y del consumidor, y 11. psicología de la gestión de recursos humanos.

En 1995, Serna y Sierra hacen una investigación en la ciudad de Medellín sobre el papel del psicólogo organizacional y utilizan la encuesta como técnica de recolección de información. Los resultados se agruparon en cinco áreas funcionales de acuerdo con el contenido y el objetivo de cada función asignada por las empresas de la región: área de adquisición de recursos humanos (selección e inducción); área de desarrollo personal (motivación, capacitación, análisis y desarrollo de aptitudes, enriquecimiento del puesto de trabajo, promoción del personal y evaluación del desempeño); área de bienestar laboral (salud

ocupacional, asesoría ocupacional, preparación para la jubilación, reubicación del personal, bienestar social y balance social); área de administración (análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo, perfiles ocupacionales, reglamento interno y régimen disciplinario), y área de investigación (diagnóstico organizacional y estudio del clima organizacional). Los resultados fueron contundentes: “Se encontró que al psicólogo se lo identifica en el medio organizacional por la selección de personal” (Serna y Sierra, 1995, p. 93).

En el mismo sentido, Álvarez (1995) indica que la misión asignada al psicólogo en la industria se circunscribe, de preferencia, a un área parcial de la compleja actividad laboral como es la selección de personal, actividad orientada fundamentalmente al control del ingreso del personal que debe ser vinculado a la organización. De manera esquemática, según este autor, los factores que caracterizaban la psicología industrial/organizacional en Colombia en ese momento eran las relaciones laborales enmarcadas en modelos de capitalismo salvaje dirigidos a la rentabilidad y las ganancias. Asimismo, la asignación de las tareas al psicólogo por parte del empleador (jefatura) y el tipo de persona a la que va dirigida la acción de la psicología industrial (hombres, adultos, fuertes y sanos).

Como se puede apreciar y por irónico que parezca, hasta este momento de la exposición los resultados muestran que los psicólogos pueden desempeñar múltiples funciones asignadas por la organización empresarial, siempre y cuando se relacionen con la selección de personal. Esta situación es similar a las de otras regiones del mundo donde se emplean los servicios profesionales de la psicología laboral.

Para 1997, el panorama cambia radicalmente en cuanto al tipo de estudio que llevan a cabo los investigadores interesados en el campo organizacional. Aguilar y López hacen un análisis estadístico-descriptivo de la literatura publicada en Colombia y América Latina acerca de la psicología de las organizaciones y sus autores (aproximación bibliométrica). Se analizan 144 artículos publicados en la *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* en el periodo 1982-1996, durante el cual el ámbito más investigado fue la motivación para el trabajo con veinte artículos (siete nacionales y trece extranjeros). Sobre selección de personal solo se escribieron cuatro artículos únicamente de autores nacionales. Estos resultados demuestran que la temática referente a la selección de personal sigue siendo para los psicólogos colombianos un asunto importante; sin embargo, en comparación con otros ámbitos del campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones se publica muy poco, como si no fuera un campo de investigación fértil para la generación de nuevas ideas, modelos de intervención basados en

evidencias científicas y, por supuesto, un escenario propicio para la generación de crítica reflexiva del ejercicio profesional.

Estudios recientes (del año 2000 a nuestros días)

En 1999, Acosta (1999) busca responder la siguiente pregunta: *¿cómo está la psicología organizacional en Colombia?* Para su análisis toma el periodo 1980-1999, respecto del cual considera que “[...] la historia de la psicología organizacional en Colombia resulta corta y no aparecen hechos nítidos y relevantes que permitan organizar épocas” (p. 93). No obstante, conceptúa que la modernización de las entidades públicas se convirtió en una oportunidad para demostrar la utilidad de la psicología organizacional no solo para la selección de personal, sino también para el diseño de los procesos requeridos para el desarrollo de las personas y de las organizaciones en el contexto público.

[...] en cabeza de psicólogos organizacionales ha estado el diseño de las estrategias y las tácticas estatales para seleccionar y evaluar a los funcionarios, para construir los manuales de funciones, para organizar los programas de inducción, de capacitación, de bienestar, de análisis de clima organizacional, al igual que los proyectos que buscan identificar y cambiar la cultura organizacional (Acosta, 1999, p. 95).

Al parecer, la psicología de las organizaciones en Colombia está condenada a demostrar su utilidad no solo social, sino principalmente económica (su utilidad técnica está ampliamente demostrada), para que se tenga voz y voto a la hora de tomar decisiones empresariales que afectan directa e indirectamente a las personas vinculadas a ellas.

Respecto de las tareas en las cuales los psicólogos entrevistados focalizan su actividad profesional, el autor menciona las siguientes: selección de personal, capacitación, el trabajo *staff*, la especialización de tareas, la productividad, el mejoramiento del clima organizacional y la salud ocupacional. Para Acosta (1999), estas actividades “[...] aunque no son una novedad, definen el papel productivo del profesional” (p. 98).

La constante referencia, en los textos publicados por los psicólogos de esta época al proceso de selección de personal como elemento que otorga identidad a la labor del psicólogo en el mundo industrial y empresarial en nuestro país, coincide con lo expuesto por Pulido (2000), quien sostiene que

[...] inicialmente, la psicología industrial/organizacional contribuye a dar respuesta a dos preguntas: ¿quién es la mejor persona para un cargo?, y ¿en qué debe estar capacitado este trabajador para desempeñarse de manera adecuada? Hacia estos

dos objetivos se encaminaron los primeros psicólogos que analizaron el trabajo y las organizaciones (p. 9).

Como se puede apreciar, al revisar la historia concerniente a este campo del conocimiento, los primeros psicólogos de comienzos del siglo XX llevaron a la práctica empresarial instrumentos psicométricos que se concentraban en las tareas y destrezas del trabajador como individuo. En su afán por responder a las exigencias de la eficacia industrial del momento, descuidaron la construcción teórica al considerarla como un lujo que le podía hacer daño a la profesión.

Desde 2004, Pulido (2004) junto con un grupo de investigadores de la universidad Javeriana de Bogotá, da comienzo a una serie de investigaciones que hasta el día de hoy se mantiene, en relación con la búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales. Mediante esta indagación, procura generar, desarrollar y aportar diferentes perspectivas de análisis e intervención para el abordaje de los problemas y asuntos propios de la psicología industrial/organizacional en los contextos latinoamericanos, todo ello enmarcado en unas condiciones sociales, históricas, económicas y políticamente similares a las de nuestro país. En esencia, la investigación presenta

[...] campos de investigación e intervención que se dirigen a responder preguntas en relación con por qué y para qué nos organizamos de determinadas formas para trabajar, en lugar de las tradicionales preguntas sobre cómo hacer más eficiente el proceso productivo típicas de la psicología convencional (Pulido, 2004, p. 213).

Enciso y Perilla (2004), hacen una revisión acerca de la psicología organizacional en Colombia a partir de su su origen, desarrollo, estado actual y proyección en el futuro. Esta investigación reconoce que

[...] a lo largo de este recorrido histórico, resulta evidente el cambio de funciones que ha tenido el psicólogo y cómo el perfil requerido en cada momento ha variado. Así mismo se presentan estudios prospectivos que se han realizado con el fin de determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben conformar el perfil del psicólogo organizacional, para que sea competitivo en el siglo XXI (p. 5).

A pesar de la promesa, las autoras terminan por referirse a las competencias que debe poseer el psicólogo organizacional para enfrentar exitosamente los retos del siglo XXI y en consecuencia, citan a Moñino (2003) quien considera que: “[...] el psicólogo organizacional requiere competencias para adelantar los procesos de gestión de selección, gestión del desempeño, formación...” (p. 19). En última instancia, según estas psicólogas lo que necesitan urgentemente los psicólogos organizacionales en Colombia es saber ser, saber estar, saber hacer y

saber adaptarse con flexibilidad a las nuevas forma de trabajo y a las condiciones de contratación.

Para Enciso y Perilla (2004), resulta interesante

[...] comprobar el enorme desarrollo del área en diferentes aspectos, a lo largo de las tres últimas décadas. Desde ese entonces, son múltiples los campos de acción configurados para el psicólogo industrial: análisis de puestos, selección, formación, evaluación, condiciones de trabajo, inducción, comunicación, salud ocupacional, motivación, etc. (p. 7).

La insistencia en resaltar y reseñar las actividades de los psicólogos en las empresas que los contratan, expresa el afán por sostener una identidad a partir de lo que se hace y se aporta al mantenimiento de las organizaciones, y no a partir de la comprensión y estudio de las condiciones de producción de la subjetividad laboral.

Por la misma época, Barajas, Peralta, Rodríguez y Sierra (2004) proponen una estructura básica de los temas del área organizacional que todo psicólogo debe dominar para tener una visión completa de la relación entre la psicología y el trabajo; esto, en términos de análisis, conceptualización e intervención. Estas áreas temáticas son: 1. concepción de la relación individuo-trabajo; 2. comportamiento organizacional; 3. gestión humana en las organizaciones, y 4. contexto y proyecciones de la psicología organizacional.

Como consecuencia de la formación e información recibida por los estudiantes de pregrado en psicología en Colombia, en esa época (2004-2006) los autores proponían un “deber ser” del psicólogo egresado de nuestras universidades en los siguientes términos: “[...] el psicólogo debe tener claridad acerca de su papel y a quiénes sirve al intervenir en la relación individuo-trabajo” (p. 82). Por supuesto, en el documento citado ese ideal no se concreta en planes de acción concretos ni en metodologías y mucho menos hace referencia a los recursos necesarios para lograrlo. Además, aspiran a que con la formación recibida “[...] el psicólogo debe estar en capacidad de diferenciar su ejercicio y su quehacer del de otras disciplinas y profesiones” (p. 83). Con dichas propuestas, lo que se evidencia es un idealismo que siempre ha rondado la cabeza y el espíritu de los psicólogos académicos y los impele a no hablar ni aceptar lo que son y hacen actualmente, sino a anhelar mundos posibles y paraísos perdidos evitando así la confrontación abierta con el pasado y eludiendo el presente con mundos imaginarios de los que les gustaría ser o de lo que deberían ser.

Enríquez y Castañeda (2006) llevan a cabo un trabajo acerca del estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Para estos autores, a partir de la aplicación de las políticas sobre investigación emitidas por el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”, se evidencia un incremento en la conformación y activación de grupos de investigación en psicología de las organizaciones y el trabajo, al igual que en el número de productos. Para ese mismo año (2006), existían solamente ocho grupos de investigación en dicho campo de estudio en todo el país, según la información del sistema de Colciencias.

A partir del análisis de las líneas de investigación registradas, se obtuvo un mayor conocimiento de las temáticas abordadas por esa época:

[...] gestión del conocimiento, empleabilidad y trabajo, gestión del talento humano, clima y cultura organizacionales y aprendizaje organizacional son las más recurrentes. A la vez, aparecen temas clásicos de investigación en psicología de las organizaciones como motivación, capacitación, selección, liderazgo y trabajo en equipo (Enríquez y Castañeda, 2006, p. 79).

Por su parte, Pulido (2009) examina las operaciones de la psicología en cuanto su relación con el trabajo. En este sentido, reconoce que las historias elaboradas por la empresa psicológica alusivas al mundo del trabajo, le sirven para legitimarse a sí misma como un esfuerzo científico disciplinar en un proceso constante de progreso racional asociado a la idea de “[...] una sociedad que venera la eficiencia industrial-organizacional y con gente que es capaz de adaptarse y ser exitosa en dicha sociedad” (p. 78). Para este autor, es necesario reflexionar acerca de la manera como “opera” la psicología en las sociedad del trabajo y sobre todo cuestionar el “lugar” de esta disciplina en el mundo laboral. En esta dirección, es prioritario comprender el énfasis pragmático de la psicología en la solución de los problemas prácticos relacionados con la eficiencia industrial, lo cual trae como consecuencia la separación entre la teorización y las aplicaciones del conocimiento psicológico en los escenarios laborales. “Este característico énfasis pragmático del campo no produce mayores novedades; en su lugar se ocasiona una serie de repeticiones y variaciones sobre los mismos temas con escasos aportes significativos” (p. 80).

Más recientemente, Pulido (2011) hace un examen crítico de la relación psicología y trabajo. Para este autor, es claro que:

[...] desde que la psicología encontró el mundo del trabajo en las primeras décadas del siglo pasado los investigadores han señalado que su lugar y operaciones están

vinculados tanto con la sociedad liberal capitalista como con el proyecto civilizatorio de la modernidad (p.123).

En este contexto, es evidente que el único amo al que obedece ciegamente la psicología de las organizaciones ha sido el dios creado y sostenido por el capitalismo no solo industrial, sino también posindustrial. Finalmente, se asegura que en el futuro el único reducto exclusivo de los psicólogos del trabajo será la selección de personal, pues otras profesiones están haciendo uso de las propuestas, la jerga y las estrategias que la disciplina psicológica propone. Por lo tanto, se requiere mucha sensatez por parte de los investigadores y “aplicadores” respecto de los usos, el mal uso y los abusos del conocimiento generado por la psicología en dichos ámbitos de actuación e intervención, pues la responsabilidad ética —personal y colectivamente hablando— corresponde en primer lugar a quienes ejercen de alguna manera la profesión en cuestión y la formación de las futuras generaciones.

De acuerdo con Pulido y Sato (2013), actualmente se tienen por lo menos cinco vías para el ejercicio crítico de la relación entre la psicología y el trabajo.

El primero de estos se concentra en la visión instrumental de la psicología hegemónica industrial, organizacional, ocupacional o del trabajo para examinar las aplicaciones que se adelantan con el objetivo de proponer cambios o transformaciones para mejorarla. El segundo, toma como base las carencias que tiene la psicología hegemónica para proponer una serie de contra-psicologías que puedan llegar a suplantar a la psicología hegemónica. El tercer camino señala el carácter ideológico de la psicología del trabajo. El cuarto, considera que la relación entre la psicología y el trabajo se articula alrededor de un problema de producción de la subjetividad y de gobierno del mundo laboral. El último camino examina el lugar de la psicología del trabajo en relación con las geopolíticas del conocimiento (p. 1.356).

Finalmente y como se puede apreciar en lo antes reseñado, la orientación hacia una psicología del trabajo instrumentalizada y preocupada fundamentalmente por el incremento de la productividad, el ejercicio del control y la promoción de la subordinación en los espacios laborales, es el resultado más palpable de esta aproximación histórica al campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia que iniciamos con esta investigación documental.

Reflexiones finales

De acuerdo con Schein (1991), un área cualquiera de la psicología se desenvuelve alrededor de una serie de preguntas relacionadas con el ser humano y de interés particular solo para administradores encaminados a resolver algún

problema. Las preguntas también podrían estar alejadas de la realidad cotidiana y representar meras especulaciones de carácter científico; de todas maneras, para Schein un campo de conocimiento no se desarrolla hasta que se inventa un modelo conceptual y se formulan teorías y métodos de investigación adecuados para recoger y analizar la información pertinente. Solamente cuando se cuente con un asunto de interés particular y con una manera de estudiarlo, se tendrá también el comienzo de un nuevo “campo”. Por esta razón, en un texto anterior Porras (2012a) señalaba que la delimitación del campo requiere una revisión histórica y crítica sobre dos preguntas principales: ¿cuáles han sido los temas de interés predominantes en el estudio de la psicología del trabajo industria/organizacional?, y ¿cuáles han sido las bases teóricas, conceptuales, epistemológicas y metodológicas en que se han apoyado para sus intervenciones? En este orden de ideas, emergen preguntas relacionadas con las anteriores y también fundamentales para comprender por qué y cómo la psicología del trabajo llega a ser lo que es actualmente. En pocas palabras, la pregunta se puede formular de la siguiente manera: ¿cuál es la unidad de análisis de la psicología del trabajo?

Desde una perspectiva pragmática, aplicada y funcionalista, las dos preguntas fundamentales que en un principio inquietaron a los psicólogos y a la psicología industrial/organizacional fueron: ¿quién es la mejor persona para un cargo? y ¿en qué debe estar capacitado este trabajador para desempeñarse de manera adecuada? Hacia estos dos objetivos se centraron las energías y actividades de los primeros psicólogos que analizaron el trabajo y las organizaciones industriales (Pulido, 2000). Estas preguntas reafirman lo que varios autores han reseñado: en los últimos años la psicología colombiana ha enfatizado más ese aspecto profesional y el interés por ser socialmente útil (Ardila, 2000).

Además de los problemas conceptuales y de aplicación de la psicología al ámbito del trabajo industrial asalariado, no se puede desconocer que la historia de la psicología como disciplina y profesión refleja y condensa a la vez la dinámica interna de las ciencias humanas y sociales (emergencia, consolidación y declive de los paradigmas, líneas de atención teórica, metodológica e ideológica, etc.). Igualmente, recibe directamente las influencias del mundo exterior (transformaciones económicas, socioculturales, jurídico-políticas, tecnológicas, etc.) en que se desarrollan. Por esta razón, revisar analítica y críticamente la evolución de la psicología aplicada al mundo del trabajo industrial-empresarial desde sus inicios, es fundamental para una comprensión global de lo que sucede hoy como profesionales e investigadores de este campo del saber.

La indagación por el desarrollo histórico de la intervención y las posibles transformaciones o adaptaciones del discurso y las prácticas psicológicas en el ámbito del trabajo a las demandas impuestas por el modelo económico de producción capitalista, se sostienen en la propuesta de Tortosa (1998), en la que, entre otras cosas, señala: “La psicología es una disciplina de conocimiento dedicada a la producción de ideas, instrumentos, métodos y procedimientos de intervención, que versan, por decirlo en términos muy genéricos, sobre ‘lo psicológico’” (p. 3). Otros autores prefieren denominar este campo del conocimiento como el territorio de lo psíquico. Lo llamativo del proceso de socialización para quien ingresa a la disciplina consiste en que el psicólogo se ve constreñido por unos supuestos ontológicos, metodológicos y epistemológicos que pertenecen a la disciplina en su conjunto y la mayoría de las veces son asumidos por el practicante de psicología sin cuestionarlos ni problematizarlos. Los recién ingresados admiten esto como verdades eternas que deben mantener y respetar por siempre, sin cuestionarlos como problemáticas fundamentales y fundacionales de la disciplina. Por supuesto, la pregunta que se desprende de ello es la siguiente: ¿cómo problematizar una realidad social sin tener una visión histórica de ella?

Fuera de las razones antes expuestas, para esta investigación se consideró oportuno tener presente un estudio recientemente publicado por el Colegio Colombiano de Psicología sobre las condiciones sociodemográficas, educativas, laborales y salariales del psicólogo colombiano. Sierra y Fonseca (2012) encontraron que el 30,6 % de los encuestados ejercen la psicología en el campo de las organizaciones y el trabajo. Por su parte, Ardila (2013), señala que

[...] en Colombia el 17,6 % de los psicólogos trabaja en el campo organizacional, también denominado industrial/organizacional (I/O), psicología del trabajo y que incluye entre sus subespecialidades la psicología económica, la psicología del consumidor, la psicología laboral, la psicología social de las organizaciones y otras. Es el segundo campo de actividad profesional en el país después de la psicología clínica y uno de los de más rápido crecimiento (p. 159).

Aunque las cifras no coinciden, sí muestran una tendencia crecimiento de interés por el área.

Finalmente, de acuerdo con Trujillo (2014), las narraciones unilineales que corresponden a las versiones “oficiales” de la historia de la psicología, con sus héroes, sus protagonistas, sus fechas cronológicamente organizadas, sus batallas y sus vencedores, pueden llevar a los lectores y estudiantes desprevenidos a asumir que los acontecimientos se suceden al azar y guardan entre sí meras relaciones de contigüidad —o a lo sumo, de causalidad secuencial— y admitir ingenua-

mente que una vez que forman parte del pasado los hechos no se repiten y no es posible vislumbrar una estructura detrás de las dinámicas cambiantes; amén de creer de manera ingenua e inexorable en que la historia de campos como la psicología transita en un solo sentido (progreso) y que el saber se acumula.

La propuesta pedagógica de Trujillo (2014) consiste básicamente en

[...] emprender con nuevos estudiantes de psicología el conmovedor proceso de revelación de tensiones que no son nunca completamente resueltas y de las cuales proceden diversas versiones de la psicología y de lo psicológico. Para no repetir la historia en su versión oficial, llaman la atención múltiples emergencias de fuerzas que dinamizan nuestras historias, es decir, invitar a los recién llegados a la psicología como disciplina y como profesión, a comenzar su formación haciendo una genealogía de las psicologías, a la usanza de Nietzsche y de Foucault (p. 228).

Trujillo insiste en llamar la atención de los estudiantes sobre otras maneras de contar las historias de la disciplina. Particularmente, discernir las condiciones socioeconómicas y políticas que hacen emerger la necesidad de producir los conocimientos psicológicos.

En última instancia, la labor docente se encamina a orientar al estudiante a que desconfíe de los relatos únicos y reconozca las tensiones ocultas bajo las propuestas de conocimientos científicos puros, además de develar los intereses escondidos tras las propuestas que se presentan como desinteresadas. Este proceder facilita —según Trujillo— la introducción del estudiante en la complejidad de la psicología al enfrentar las tensiones genealógicas que dinamizan el desarrollo de la psicología y caracterizan los núcleos de la formación crítica inicial de los estudiantes de psicología.

Después de este recorrido, podemos concluir lo siguiente. Para comprender cabalmente y hablar con propiedad de lo que es y ha sido la psicología del trabajo industrial y organizacional en Colombia, necesitamos ineludiblemente hacer referencia a un tiempo histórico concreto en el cual inscribir nuestra definición. De lo contrario, no será posible entender por qué la psicología del trabajo y de las organizaciones en nuestro territorio es más importante por lo que hace que por lo que es.

Los cambios actuales y los múltiples retos que deben enfrentar en la labor diaria los psicólogos en el campo del trabajo y de las organizaciones en un país como Colombia, obligan a mirar retrospectivamente lo que se ha venido haciendo y reflexionar profundamente acerca de lo que se hará en un futuro inmediato.

Esto solo se puede concretar si se asume una perspectiva histórica y crítica del saber que se hace en contexto.

El estudio de la historia de la psicología del trabajo y de las organizaciones implica replantearse y hacerse cargo de las cuestiones fundamentales que han dado lugar a la psicología, amén de que permite reconocer los temas recurrentes y reconceptualizar las ideas propuestas en el pasado. Por esta razón, en tiempos de crecimiento como los que vive actualmente la ciencia psicológica y extendiendo esta situación al caso colombiano, es importante conservar clara la conciencia de la propia identidad, lo cual se logra revisando críticamente la historia de la disciplina.

La historia de la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia es una historia compartida en parte por naciones que, como la nuestra, han sido “receptoras” de una ciencia estructurada en otras partes del mundo y que se asume como única mediante el discurso oficial. Por lo tanto, el desarrollo y los aportes para la construcción de una disciplina renovada y pertinente a las necesidades de cada región, están determinados, entre otras cosas, por la capacidad de autocrítica de las comunidades científicas “receptoras” tanto el discurso como de las prácticas de moda en otras naciones.

Comunicación e individuación: las organizaciones en su dimensión transindividual

Lina Marcela Gil Congote, Jennifer Ortiz Vanegas

Universidad de Antioquia y Universidad Nacional de La Plata.

Introducción

Las ideas aquí expuestas derivan de la investigación doctoral *Psicología, trabajo e individuación* (Gil, 2016), fundamentada en la teoría del filósofo francés Gilbert Simondon. El propósito es presentar los conceptos de comunicación e individuación y mostrar la fecundidad de este marco conceptual para comprender las organizaciones e intervenir en ellas, especialmente desde la perspectiva del psicólogo.

La comunicación es un proceso que está en la base de la constitución del mundo físico y de la vida misma, y se actualiza en lo humano en la individuación psíquica como vía transitoria hacia la participación en una dimensión colectiva y transindividual. Se parte de una de las tesis del autor: “La comunicación está vinculada a la individuación y no puede operar sin ella. [...] la comunicación ayuda a la individuación a terminarse, mantenerse, regenerarse y transformarse” (Simondon, 2010, p. 59). En el sistema que el individuo y el medio conforman, confluyen procesos de transducción, modulación y organización, necesarios para mantener la metaestabilidad y desarrollar potenciales preindividuales. Con estos conceptos se familiarizará al lector en las siguientes páginas.

El autor no desarrolla una teoría organizacional como tal, pero sí describe lo que significa organizar, como un proceso que acontece en los diferentes niveles de individuación. En su obra propone una dimensión psíquica y colectiva desde la cual pensar los grupos y las condiciones del trabajo productivo, concebido como una relación técnica que conjuga individuos y objetos técnicos en una mediación por excelencia transindividual (Simondon, 2007; 2009). ¿Qué significa en este contexto que la comunicación no pueda acontecer sin individuación? Es esta, precisamente, la pregunta orientadora del texto al desarrollar aspectos que solo están esbozados en su obra. Se toma como referencia un sistema complejo y se describen características que surgen cuando se lleva la tesis propuesta al campo de las organizaciones. Se recurre a la forma como esta se manifiesta; es decir, como información y participación, una vía para resolver problemáticas planteadas por el entorno o por el propio individuo. Cuando esta resolución compromete la acción con otros a partir de sus potencialidades, se está en la dimensión transindividual.

El énfasis puesto en los procesos de individuación psíquica y colectiva tiene implicaciones prácticas que se describen como características en el devenir de una organización que favorece el paso de lo interindividual a lo transindividual. Se trata de una estructura que oscila entre la innovación y la conservación, capaz de establecer su propia ética y privilegiar la escucha como práctica constante en la comunicación. Finalmente, este marco conceptual se integra con una propuesta sobre el lugar que el psicólogo puede ocupar en la organización para acompañar este proceso comunicativo y favorecer la conformación de un *nosotros*, desde la perspectiva del grupo de investigación el método analítico.¹⁹

19. Para profundizar en los fundamentos de esta propuesta a partir de la teoría de la individuación, se remite a los siguientes trabajos del grupo de investigación “El método analítico y sus aplicaciones en las ciencias sociales y humanas”, adscrito a la Universidad de Antioquia y a la Universidad Eafit. El grupo se ha preguntado por la posibilidad de diálogo entre distintos saberes y disciplinas, de ahí deriva el libro *Relaciones psicología-psicoanálisis* (Ramírez y otros, 2014; 2007, 1ª Ed.). Esta pregunta se extendió a la filosofía y a las ciencias sociales en general, un terreno propicio para construir la propuesta de una orientación analítica que hasta ahora ha caracterizado el desempeño académico y profesional de sus participantes, consistente en un método o actitud, una forma de proceder y no en una escuela en particular. Se basa en la escucha, el privilegio de la verbalización, el análisis del discurso y el manejo de los vínculos (Ramírez, 2012). En *El objeto de la psicología* (Lopera y otros, 2010), se hace un recorrido histórico por los objetos de estudio propuestos por diferentes escuelas psicológicas y se considera el alma –entendida como cultura encarnada– un aspecto común a todas ellas. En *El método analítico* (Lopera y otros, 2010) se desglosan algunos antecedentes históricos de este método y se muestran aplicaciones en diversos ámbitos, entre otros las organizaciones, aspecto recientemente ampliado en la investigación Clínica analítica de las organizaciones (Manrique y otros, 2015).

Si bien la comunicación está en la base de la vida de los grupos y las organizaciones, esto no significa que esté todo el tiempo operando ni que se logre siempre un encuentro con los otros y mucho menos que desaparezcan las tensiones o conflictos inherentes al campo laboral. Sin embargo, la tendencia hacia lo transindividual favorecida por la comunicación, hace que se vivan y se aborden de tal manera que los sujetos, los grupos y las organizaciones se transformen en la experiencia, que desplieguen capacidades o adquieran otras, en un encuentro que conduce a la acción colectiva; es decir, que la individuación psíquica en un ambiente de auténtica participación, promueve lo transindividual (grupal, organizacional, social) de manera simultánea.

Este es el aporte de Simondon que aquí se enfatiza como una contribución para la psicología de las organizaciones y el trabajo, lo cual requiere aproximarse a otros conceptos de su teoría tales como lo preindividual, lo interindividual y lo transindividual; el sistema individuo-entorno y sus procesos de amplificación de información (transducción, modulación y organización), conducentes a la metaestabilidad. Si bien se ha privilegiado su obra como fuente primaria, también se han estudiado otros comentaristas de su teoría y las escasas referencias que se encuentran en el campo de la administración y las organizaciones, especialmente la propuesta sobre la transducción en los estudios organizacionales de Styhre (2007, 2010) cercana a conceptos básicos de la psicología social de las organizaciones de Schvarstein (1991, 1998, 2003; Etkin y Schvarstein, 1989).

Finalmente, para enlazar este marco de referencia con el lugar del psicólogo en las organizaciones, se aborda el problema de la escucha, el diálogo, la coordinación y en general, la formación, a partir de la propuesta del método analítico entendido como una actitud crítica, reflexiva y propositiva aplicable en diversos ámbitos de actuación del psicólogo.

En cuanto a la metodología, la elaboración de este texto se enmarca dentro de la fase teórica de la investigación doctoral *Psicología, trabajo e individuación* (Gil, 2016),²⁰ en la que se utilizó como estrategia metodológica un modelo de investi-

20. Solo se exponen aquí los resultados de esta fase en relación con el concepto de comunicación e individuación desde la perspectiva de la práctica psicológica. En el marco de la investigación doctoral se desarrolló una segunda fase: el trabajo de campo, que recurre a la narrativa para configurar la trayectoria laboral de dos gerentes de la ciudad de Medellín. Desde unidades semánticas emergentes –fordismo y posfordismo– y en diálogo con Simondon –como “clave de lectura”– se muestra en cada caso la manera de vivir los procesos de individuación y transindividuación en sus entornos laborales.

gación documental que comprende cuatro fases (Hoyos, 2000): 1. *Preparatoria*: delimita el problema y la pregunta de investigación; se identifican los núcleos temáticos básicos de la teoría de la individuación de Simondon, así como la búsqueda y selección del material documental pertinente para dar cuenta de ellos; 2. *Descriptiva*: se busca dar cuenta de la información recopilada y ordenarla de acuerdo con los núcleos temáticos preliminares (comunicación, individuación, transducción, modulación, organización y dimensión transindividual); 3. *Interpretativa*: se seleccionan los conceptos clave, se auscultan sus menciones o referencias en las obras, se estructuran los contenidos o campos semánticos y se jerarquizan aquellos que dan cuenta de una teoría sobre la comunicación en relación con la individuación. En el desarrollo de esta fase se establece el diálogo con algunos conceptos trabajados previamente en el grupo de investigación sobre el lugar del psicólogo en las organizaciones (escuchar, analizar e intervenir en los dispositivos analíticos, como espacios donde se propicia la comunicación); 4. *Construcción teórica global*: se explicitan y desarrollan aportes de la teoría de Simondon al extender el análisis de la comunicación y la transindividuación a los contextos organizacionales y se plantean algunas implicaciones desde la práctica del psicólogo²¹.

La opción por este tipo de metodología se sustenta en la necesidad de recorrer con la mayor profundidad posible y en sentido analítico y crítico la obra de Simondon en relación con otros campos que el autor solo deja enunciados.

21. Dado que la investigación documental consiste, fundamentalmente, en un análisis de la información, se aplicaron procesos del método analítico afines a los descritos por la investigación documental: 1. Entender: se trata de una captación intelectual de la información; se busca conocer su lógica interna y tener claridad sobre lo que plantea; 2. Criticar: consiste en una comparación entre las distintas partes del discurso que se analiza (crítica intratextual) y entre este y otros discursos del mismo autor o de otros (crítica intertextual), con el fin de examinar su coherencia y consistencia y captar las evoluciones o transformaciones de los planteamientos. La crítica también permite ubicar contextual y metacontextualmente el discurso; es decir, instalarlo en una época, tradición, escuela o ideología; 3. Contrastar: es también una comparación pero no solo a nivel discursivo, sino que se relaciona el discurso con la práctica, con el fin de conocer sus implicaciones y su eficacia; es decir, los efectos que produce (Ramírez, 2012; Lopera y otros, 2010a). En este proceso se aplicaron los criterios de validez de la investigación documental: fidelidad al texto, completud del campo semántico, coherencia y consistencia. Estos criterios indican que no se trata solo de recoger y sistematizar conceptos, sino también de generar una crítica fundamentada en vacíos, contradicciones, inconsistencias o posibles límites de la teoría que den lugar a miradas alternas o a propuestas que complementen los referentes de base (Vargas, 1988).

Comunicación, individuación y organización

Individuación

La obra de Gilbert Simondon data de finales de los años cincuenta, pero solo hasta ahora empieza a difundirse con amplitud.²² Varias décadas han pasado y su visión se renueva a partir de lecturas diversas gracias a su afinidad con planteamientos contemporáneos.²³ Lo más novedoso de su obra es la propuesta de un marco conceptual para abordar la ontogénesis de un individuo físico, biológico, psíquico y colectivo desde el mismo proceso: la individuación.

Dirige su mirada al sistema (el ser) más que al resultado (el individuo). El ser se desdobra en individuo y medio y se inaugura una relación de interdependencia entre ambos, en una continua operación de la cual es posible conocer su génesis. En lugar de ver en el concepto de ser un principio o una cosa, Simondon ve una operación, combinación de una visión de estructura y de emergencia (Barthélémy, 2013; De Baistegui, 2005). Hay un cuestionamiento a epistemologías duales: materia y forma; objeto y sujeto; mensaje y medio; emisor y receptor, y sin abandonar estos términos, el énfasis en el proceso permite ver el *entre*, la conformación de una singularidad sin que esté completamente formada, sino en devenir, gracias a lo preindividual, esto es, la “naturaleza asociada [...] rica en potenciales y fuerzas organizables” que quedan alrededor del individuo constituido (Simondon, 2009, p. 243). Se trata de un devenir constante porque el sistema no agota sus posibilidades de realización; está en equilibrio metaestable. A medida que hay nuevas leyes —físicas, biológicas, psíquicas, colectivas—,

-
22. Para ampliar la lectura del autor se recomienda: desde la perspectiva de la filosofía de la técnica, Stiegler, 2012; Barthélémy, 2012; Bomtems, 2008; desde la política o el capitalismo cognitivo, Virno, 2011, 2009, 2005; Bardin, 2015; Leonardi, 2010; Del Lucchese, 2009). Otros abordajes filosóficos o sociológicos: Combes, 1999; Guchet, 2001; Toscano, 2005; Bardin, Pellarin y Vicenzutto, 2009. Son muy escasas las referencias desde las visiones de la administración y las organizaciones (Styhre, 2010, 2007); desde la educación y la formación, en nuestro contexto: Vargas y Gil, 2013; 2015. El reconocimiento del autor se da principalmente a partir de la reseña de Deleuze sobre la individuación, publicada en 1966 (traducción castellana en 1996) con base en la cual es notoria la influencia del pensamiento de Simondon en su obra, en especial en el debate sobre la diferencia y la repetición. Sus textos más conocidos son: *La individuación a la luz de las nociones de forma y de información* (editada en castellano en 2009) y *El modo de existencia de los objetos técnicos* (2007). Ambas conforman su tesis doctoral (principal y secundaria, respectivamente, defendidas en 1958).
23. Véase en Styhre (2010) la relación de la propuesta de Simondon con la teoría de la complejidad (que en esta investigación se desarrolla con base en los planteamientos de Etkin y Schvarstein, 1989), los sistemas conservativos, los conceptos de emergencia (Holland, 1998), autopoiesis (Maturana y Varela, 1990) y estructuras disipativas (Prigogine y Stengers, 1983).

surgen también nuevas indeterminaciones, variables libres desde las cuales es posible tener una libertad parcial (Ramírez, 2012).

Esta posición va más allá de cualquier fatalismo y admite que un individuo obedece a leyes intrínsecas y a la continua relación con el entorno; construye sus límites y su autonomía *entre* lo interno y lo externo, lo nuevo y la repetición, lo caótico y lo organizado. Por esta vía, la mirada ontogenética del autor hace énfasis en la comunicación, debido a que “[...] la información no es una cosa, sino la operación de una cosa que acontece en un sistema y produce una transformación” (Simondon, 2010, p. 159). Permite que una entidad viva nuevas problemáticas en vía de resolución y mantenga la individuación como operación activa con su entorno. Se genera una continua resonancia interna en la que una singularidad se amplifica, se despliega y no llega a ser, como tal, algo acabado o clausurado, y en virtud de que las potencialidades del ser solo se despliegan en relación con el medio, la individuación es, al mismo tiempo, participación. Lo singular es un modo de ser de lo universal, es una variante de este y solo se realiza en relación con los otros, con lo otro:

Ese viviente que es a la vez más y menos que la unidad conlleva una problemática interior y puede entrar como elemento en una problemática más vasta que su propio ser. La participación, para el individuo, es el hecho de ser elemento en una individuación más vasta por intermedio de la carga de realidad preindividual que el individuo contiene, es decir gracias a los potenciales que encierra.

Se vuelve entonces posible pensar la relación interior y exterior al individuo como participación sin apelar a nuevas sustancias (Simondon, 2009, p. 32).

Participar, ser y formar parte es condición para individuarse; la comunicación es el puente que lo hace posible.

Transducción, modulación y organización

La comunicación tiene por función unir lo que está separado, relacionar realidades mediante continuidad (espacial y temporal) y acoplamiento, por lo general con reciprocidad entre sus componentes. Acoplamiento no significa que dichas realidades sean iguales: se comunican y encuentran comunidad a la vez que permanecen individuadas en su diferencia (Simondon, 2010). Este acoplamiento puede ser de varios individuos, varios grupos o incluso entre organizaciones.

Un nivel básico de comunicación acontece dentro del propio organismo; por ejemplo, transmisión de patrimonio genético dentro de la cual acontecen eventos (azarosos) que modifican el nivel molecular del ADN y se propagan

por amplificación. Hay también una comunicación primaria; por ejemplo, en las plantas (durante el crecimiento la energía del sol y los nutrientes del suelo se acoplan y se comunican), así como hay comunicación entre ellas y el medio físico que modifica y es modificado dentro de lo que Simondon denomina una “sociología vegetal”. El segundo nivel de comunicación es etológico e instintivo. Cumple funciones adaptivas y reguladoras, pero también comprende acciones o conductas organizadas. El tercer nivel de comunicación es psicológico, fundamentado en información almacenada en el sistema nervioso que se propaga en la conexión con otros individuos al desplegar la capacidad de autoconsciencia y constituir una memoria cultural (no solo filogenética) mediante obras materiales y simbólicas. En todos los casos, la comunicación interna y con el medio son complementarias y contemporáneas la una de la otra (Simondon, 2010). En la dimensión humana transindividual, se llega al “[...] descubrimiento por parte del sujeto de las significaciones gracias a las cuales lo colectivo y lo individual pueden estar en acuerdo y desarrollarse de manera sinérgica” (Simondon, 2009, p. 460).

La individuación se inicia, se mantiene y se renueva mediante el fenómeno de amplificación; esto es, lo que acontece en pequeña escala (en lo micro). Gracias a la comunicación, puede replicarse paso a paso a nivel macro. Los diferentes niveles de comunicación —primario, etológico y psíquico— implican un proceso gradual de libertad: cuanto mayor sea el grado de complejidad, mayor será el grado de libertad. Esto se logra en la medida en que hay amplificación de información por transducción, modulación y organización.

La transducción es una individuación que se perpetúa. Es una forma de comunicación activa y eficaz, aunque tiene momentos de ineficacia o periodos refractarios.

Entendemos por transducción una operación física, biológica, mental, social, por la cual una actividad se propaga progresivamente en el interior de un dominio, fundando esta propagación sobre una estructura del dominio operada aquí y allá: cada región de estructura constituida sirve de principio de constitución a la región siguiente [...]. La operación transductiva es una individuación en progreso; [...] es aparición correlativa de dimensiones y de estructuras en un ser en estado de tensión preindividual (Simondon, 2009, pp. 38-39).

Cuando el autor plantea que lo viviente en general y lo humano en particular son básicamente transductores, se refiere a la continua reserva de energía

—química, por ejemplo— utilizada en funciones vitales como el crecimiento (2007). Es transductiva, por excelencia, la capacidad biológica de un individuo de engendrar seres nuevos, semejantes, a partir de sí mismo. La transducción es mediación entre interior y exterior; es movilidad, proyección hacia el futuro porque anuncia el cambio y la posibilidad de realización del ser. Pero además del cambio, un sistema requiere una fuerza estabilizadora y una búsqueda de equilibrio aunque sea temporal. Esta es la función de la modulación.

Hay periodos refractarios en la transducción (*recovery time*) en los cuales la información no es eficaz.²⁴ Mientras la transducción va de lo micro a lo macro; de lo elemental a lo colectivo, la amplificación moduladora es el proceso inverso, es conservador. La amplificación organizadora (*organizant*) es la síntesis de los dos procesos (transducción y modulación) (Cuadro 9)

Cuadro 9
Procesos de la comunicación (amplificación de información)

Modulación	Organización	Transducción
Fuerza conservadora. Hacia el pasado.	Síntesis de los dos procesos: modulación y transducción. Estado actual: el presente. Orden y equilibrio temporal (metaestabilidad) debido a los potenciales preindividuales. La organización no es una estructura rígida; fluye y deviene.	Fuerza activa, innovadora Proyección hacia el futuro.
Individuación Despliegue de potencialidades (preindividuales) que acontece en el sistema conformado por el individuo y el entorno. La comunicación ayuda a la individuación a terminarse, mantenerse, regenerarse y transformarse.		

24. La transducción en el nivel físico puede tomar milésimas de segundo. En un proceso psicosocial puede tardar semanas o años y en un proceso social décadas, dado que implica cambios de estructura. Una forma de modulación dentro de un grupo social –considerado por Simondon como una unidad funcional–, es la homogeneidad que proporcionan las normas de acción y la escala de valores que opera en sus miembros para seleccionar o priorizar una información sobre otra y en consecuencia, guiar sus acciones. Así mismo, plantea: “El acceso a la independencia de los pueblos colonizados presenta el pasaje de la modulación a la transducción” (Simondon, 2010, p.175).

La organización: entre transducción y modulación

Se ha dicho que Simondon no tiene propiamente una teoría organizacional pero sí de la organización, entendida como una acción (organizar), un proceso inherente a la individuación en cualquiera de sus niveles: físico, vital, psíquico, colectivo. Para hacer posible el diálogo con los estudios organizacionales y arribar a la práctica del psicólogo, se recurre a la afinidad (reconocida también por Styhre, 2010) entre la teoría de los procesos de individuación y la teoría de la complejidad aplicada a los sistemas sociales.

¿Qué es una organización? Etkin y Schvarstein (1989), basados en la cibernética de Stafford Beer, diferencian entre el paradigma de la simplicidad y el paradigma de la complejidad. En el primero, suele abordarse la organización como un sistema duro construido para cumplir objetivos mediante mecanismos artificiales regulados desde el exterior, cuyos componentes siguen una causalidad lineal en la que el orden y el equilibrio son tendencias dominantes. El estudio de la organización derivado de este paradigma se basa en un método reduccionista al considerar que los valores y los objetivos de las personas se agrupan bajo un objetivo superior externo y las partes pueden aislarse para predecir las conductas y evaluar su funcionalidad respecto del conjunto.

Por el contrario, el enfoque de la complejidad sigue el concepto de autoorganización para mostrar que la relación con el entorno es de complementariedad y reciprocidad. No se trata de un sistema homogéneo que busca el equilibrio y hace posible la predicción del comportamiento mediante la observación de entradas y salidas. A diferencia de la simplicidad

[...] las características de un sistema no trivial son [...] la no predictibilidad e historicidad, ya que su comportamiento se modifica con la experiencia. [...] los sistemas no se adaptan al contexto, sino que se acoplan estructuralmente en una relación de mutua modificación (Etkin y Schvarstein, 1989, pp. 85-86).

Debido a la interdependencia de sus componentes y por efecto de la amplificación, un impulso inicial, una experiencia, una situación pueden conducir a estados finales muy diferentes en virtud de emergencias que no solo son impredecibles, sino que además obedecen a procesos policausados.

La realidad organizacional se mueve por relaciones dialógicas: conviven orden y desorden; estabilidad y cambio; clausura y apertura, en los tres dominios que la componen:

1. *Relaciones*: determinantes ideológicos (valores), determinantes organizacionales (roles) y determinantes libidinales (afectos).
2. *Capacidades*: medios materiales (infraestructura, capital) y simbólicos (normas, valores, creencias, mitos).
3. *Propósitos*: metas, políticas, objetivos que orientan las acciones (Schvarstein, 1991; 1998).

Más que orden (un factor que produce orden en un dominio puede causar desorden en otro), coexiste la estabilización en algunos puntos de manera más o menos transitoria; hay coadaptación o adaptación activa. Hay recursividad: a pesar de los cambios en los elementos se conserva una organización interna; lo externo se asimila desde las coherencias internas de la propia organización. Hay clausura pero en términos de algo que se regenera. Se refuerzan mutuamente los aspectos estructurales y la significación vivida por sus miembros: “[...] la organización aparece como un sistema de expectativas compartidas acerca de lo necesario, lo deseable y lo posible en el ámbito del sistema, en el nivel requerido para su operación” (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 302).

El concepto de metaestabilidad es propio de los sistemas complejos en los cuales la convergencia de transducción y modulación es indispensable para su funcionamiento más allá de la homeostasis, pero sin negar estabilidades transitorias y necesarias.

Se define la energía total que posee una organización en estado conservador como aquella que el sistema despliega en un momento dado para seguir funcionando [...]. El enfoque de la autoorganización no es productivista, por lo que no se asigna mayor valoración a la energía de producción respecto de la de mantenimiento. Ambas son igualmente necesarias para la supervivencia del sistema como un todo [...], en estado de crisis o catástrofe una organización necesita desplegar una energía sustancialmente mayor que en estado de estabilidad relativa (Etkin y Schvarstein, 1989, pp. 143-144).

Este y otros enfoques²⁵ comparten con Simondon la idea de una organización metaestable caracterizada por la fluidez, el devenir, la interdependencia con el entorno y la presencia de lo preindividual del azar y por tanto, la emergencia

25. Véase en Styhre (2010) la cercanía de la propuesta de Simondon con la teoría de los sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976); el concepto de *site of social* (Schatzki, 2002, 2006), la importancia de las redes y las narrativas en los estudios organizacionales (Czarniawska, 2004), el aprendizaje y el conocimiento complejo en las organizaciones (Tsoukas, 2005).

de propiedades dentro de la organización no determinadas de antemano que actúan como potenciales disponibles si las condiciones son propicias. Organizar es acoplar lo heterogéneo en una nueva individuación e ir en busca de una unidad transductiva (Styhre, 2010).

¿Qué dice este marco conceptual para la comunicación? ¿Qué es comunicarse dentro de la organización entendida como unidad transductiva? ¿Qué lugar puede ocupar el psicólogo para favorecerla? Comunicarse es permitir que opere lo común, aunque sea en un nivel mínimo que integre diferencias tolerables para el funcionamiento de la organización. Para avanzar en la comunicación habrá que vivir el encuentro con el otro no solo su presencia o proximidad (lo interindividual), sino también la posibilidad de afectarse mutuamente (lo transindividual). La comunicación es individuación cuando implica un verdadero esfuerzo por ir al encuentro del otro en un diálogo, “[...] el proceso de la búsqueda del tú por parte del yo para confluir en el nosotros” (Múnera, 2005, p. 72, en referencia a G. Gusdorf). Es esto lo que se denomina dimensión transindividual.

El hombre que trabaja está ya individuado biológicamente. El trabajo existe al nivel biológico como explotación de la naturaleza; es reacción de la humanidad como especie, reacción específica. Por eso el trabajo se compenetra tan bien con las relaciones interindividuales: no posee su propia resistencia, no produce segunda individuación propiamente humana; existe sin defensa: el individuo, en el trabajo, sigue siendo individuo biológico, individuo simple, individuo determinado y ya dado. Pero por encima de esas relaciones biológicas, biológico-sociales e interindividuales, existe otro nivel que se podría llamar nivel de lo transindividual [...]. La relación interindividual va de individuo a individuo; no penetra en los individuos; la acción transindividual es la que hace que los individuos existan juntos como los elementos de un sistema que comporta potenciales y metaestabilidad, expectativa y tensión [...] (Simondon, 2009, pp. 449-450).

La relación técnica —concepto que Simondon prefiere en lugar de trabajo para señalar que se trata de una mediación activa entre el hombre y el mundo—, forma parte de los fenómenos psicosociales; estos “[...] son esencialmente informacionales. No están hechos de actitudes sino de cambios de actitudes; una actitud, como fenómeno psicosocial, es una relación interindividual en proceso [en instance] de cambio” (Simondon, 2010, pp. 164-165). La movilidad, la disposición para dejarse transformar por el entorno es una actividad netamente transductiva que conduce de la relación interindividual a la acción transindividual. Aunque lo primero es reunión de varios individuos, un intercambio que no afecta o transforma a quienes participan, es condición necesaria para acceder a lo transindividual que suscita nuevas problemáticas, incluso implica

desindividuarse un poco, movilizarse para acceder a una nueva individuación: “[...] lo colectivo solo existe verdaderamente si una individuación lo instituye. Es histórico” (Simondon, 2009, p. 245).

Características de una organización transductiva

Se han identificado aspectos de una organización en cuanto sistema colectivo que reúne individuos diversos quienes, para acoplarse, “negocian” sus marcos interpretativos, sus objetivos y sus funciones dentro de una estructura que no siempre es favorable a la comunicación en la dimensión transindividual. Se describen a continuación características en su modo de operar que ayudan en este propósito.

De la transmisión de información a la participación

En las organizaciones suelen darse tres grados de participación: transmisión de información, consulta y participación en las decisiones y el control (Schvarstein, 1998, 2003), las cuales pueden converger en la misma organización y se relacionan con otras características como el modelo de poder y de comunicación que predomine. Se verá ahora esta propuesta de Schvarstein leída con base en los planteamientos de Simondon.²⁶

La transmisión de información remite a un grado cero de participación. Se diría que privilegia la modulación, la conservación del estado previo o el paso hacia otro estado sin contar con el entorno como agente transformador. Esto no significa que lo comunicado (información que circula) sea por definición arbitrario o inconveniente, pero no cuenta con la posibilidad de poner en juego lo común o articular posibles diferencias. El grado de indeterminación presente en cualquier sistema se restringe al máximo en el control de una cabeza o autoridad; puede, incluso, tener por objetivo unir lo que está separado (intereses, objetivos, capacidades, propuestas) y privilegiar la continuidad, pero sin acceder al acoplamiento o a la reciprocidad, acciones que requieren la presencia activa de los otros. En este caso, la realidad incidente (quien informa) se dirige a un

26. Se recurre a dos dimensiones de análisis diferentes: transmisión de información (pasiva) en el sentido organizacional propuesto por L. Schvarstein para diferenciarlo de los otros niveles de participación, pero desde Simondon, como se ha visto, no hay comunicación sin individuación. No obstante, cuando se trata de sistemas sociales (como las organizaciones) requiere unas condiciones para ser eficaz, que se describen aquí como características de una organización transductiva.

receptor; sin embargo, estos no se transforman en la operación como sucede en la comunicación eficaz.

El segundo grado es la consulta, en el que se otorga la voz al otro y se reconoce que tiene algo para decir, pero no se convoca la acción derivada de la opinión. Se avanza respecto del nivel anterior porque se propone una relación interindividual; la información consultada puede ir en aras del acoplamiento, pero no se promueve la reciprocidad.

El tercer grado es la participación en las decisiones y el control. Se da el paso de lo interindividual a lo transindividual y se le permite al otro, mediante la escucha, formar y ser parte. Aquí se conjugan la transducción y la modulación con base en el pasado —lo instituido— y se orienta al futuro, a lo novedoso —lo instituyente—. Es comunicación porque sus miembros están dispuestos a transformarse en la experiencia, en el encuentro y a hacer uso de su poder en las decisiones, con un alto grado de reciprocidad.

En un marco regulativo, normativo y jerárquico como son la mayoría de las organizaciones, no es fácil hacer de la comunicación, así entendida, un proceso predominante. Una organización transductiva en devenir, podrá vivir cualesquiera de los grados de participación descritos según el contexto y la situación de la que se trate, pero asume el riesgo de privilegiar la participación en las decisiones, no solo de manera descendente: desde quienes dirigen hacia los otros niveles de poder, sino también de manera ascendente: desde la base, en pequeños grupos y sus representantes, hasta lograr opciones de consenso o por lo menos de deliberación escalonada que comprometa diferentes voces, posiciones y niveles de poder.

Lograr un grado mayor de participación requiere unas condiciones previas. En primer lugar, es importante brindar lo que Schvarstein llama un contrato psicológico apropiado al tipo de participación: confianza, claridad en el nivel jerárquico que se maneja —más horizontal, menos vertical—, para que lo dicho esté en lo posible libre de retaliaciones o medidas coercitivas.

Es importante admitir que a mayor participación, mayor grado de responsabilidad. No siempre es conveniente movilizar la participación en todos los niveles, ni todos quieren y pueden asumir mayores responsabilidades. Las organizaciones que convocan de manera irrestricta la participación pueden exceder la función, el personaje que es el trabajador. Como plantea Schvarstein, se ha pasado poco a poco de compromisos y consentimientos de tipo remunerativo (salario, derechos, responsabilidades y deberes de acuerdo con la tarea para la que se

es contratado) a compromisos normativos, de orden moral (ser una familia, identificarse con valores y prácticas de todo orden, no necesariamente acordes con el rol).²⁷ Ir más allá de lo pertinente para un trabajo eficaz, en términos de relaciones, capacidades y propósitos articulados para los fines organizacionales, es ir en contra de la individuación porque se vulnera un principio fundamental: “[...] no hay participación legítima sin una genuina posibilidad de elegir no participar” (Schvarstein, 2004, p. 396).

Entre la conservación y la innovación

Las estructuras conservadoras pueden convivir con las innovadoras; en las primeras los cambios se reabsorben o se dan a nivel micro sin alterar la estructura gracias a una alta autorregulación y una tendencia a la homeostasis. Así mismo, procuran anular fluctuaciones o neutralizarlas mediante un mecanismo de “copia” o reproducción de las prácticas que no generan riesgo o conflicto. Mientras que en las organizaciones innovadoras “[...] las estructuras se hacen altamente disipativas; es decir, exceden los flujos normales de intercambio y envían al entorno, como excedente, dosis importantes de su desorden interno” (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 130), una fluctuación pequeña o localizada, puede por amplificación generar una disrupción.

[...] el cambio comienza por instalarse como islote en varios puntos de la organización. Cuando estos cambios locales pasan una dimensión crítica, comienzan a difundirse con efectos multiplicadores sobre toda la estructura. Las perturbaciones entonces superan el poder de integración del sistema, y el cambio se difunde [...], se extiende a todo el sistema, condensándose alrededor de un núcleo inicial [...], el efecto perturbador se realimenta y amplifica. Todo el sistema es llevado a una situación tal que todas las conductas rutinarias [...] resultarán ineficaces; de este estado de cosas se deriva la producción de novedad del sistema (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 131).

La propagación o amplificación que implica el cambio transductivo, acontece más fácilmente en una organización dispuesta a vivir el efecto de lo inesperado y de lo emergente, desde una estructura menos rígida que también sabe aprovechar lo que vale la pena conservar porque resulta eficaz en su funcionamiento. Entre

27. Estas prácticas pueden encubrir una supuesta individuación por pretender que la vida en todas sus dimensiones se articule al mundo laboral y a la organización. Los estudios críticos organizacionales advierten sobre la manipulación de la identidad, la identificación con valores y metas de la organización que en nombre de lo común borran las diferencias y monitorean la vida de los individuos, muchas veces mediante prácticas totalitarias. Véanse Rose (1999); Comisso (2006); Pulido (2010; 2012); Gil (2013).

estabilidad e inestabilidad se desenvuelve la organización a medida que actúa, desde ella y con el entorno, en una relación de interdependencia.

De igual modo, pueden converger estructuras burocráticas (tendientes a la modulación) y posburocráticas (tendientes a la transducción), combinar dimensiones verticales de orden y mando y, a la vez, favorecer estructuras más horizontales de participación, moderar el control y la planeación para enfrentar la incertidumbre. Una estructura burocrática se caracteriza por reproducir lo instituido, la antigüedad y la tradición y evitar o controlar cambios mediante mecanismos como estratificación de cargos, fragmentación de tareas y uniformidad por medio de una estructura piramidal que privilegia la tecnoestructura y lo administrativo respecto a otras funciones. Sin embargo, la burocracia no es un modelo monolítico que se opone por naturaleza a lo creativo, es también un modo de adaptación que permite mantener ciertas prácticas y rutinas, a la vez que emergen otras, se reinterpretan o negocian las existentes. No hay una línea de quiebre entre lo burocrático y lo posburocrático, como sostiene Styhre (2007) al proponer una “burocracia innovadora” con base en algunos fundamentos simondonianos.

Ética metaestable como participación

Las organizaciones estipulan sus marcos regulativos (modulación), pero admiten márgenes de indeterminación y participación (transducción), para que los actores, con su entorno, produzcan también prácticas, creencias, valores y normas. Simondon (2009), a partir del principio de individuación, cuestiona la divergencia entre ética aplicada y ética teórica pura (contemplativa). La ética, pensada en esta perspectiva, es metaestable: implica libertad, posibilidad de optar, cambio, proyección a futuro y, a la vez, valores, creencias, herencia cultural como tendencia al pasado y a la tradición. Si un sistema solo es modulación se anquilosa y no puede desarrollar sus potencialidades, si es todo el tiempo transducción no podría aprovechar la experiencia y constituir una historia. Normas y valores “[...] son términos extremos de la dinámica del ser”, son una “pareja correlativa” (Simondon, 2009, pp. 497-498), emergen y se constituyen en su historicidad: devienen, no son anteriores al sistema.

La ética es la exigencia según la cual existe correlación significativa entre las normas y los valores. Captar la ética en su unidad exige que acompañemos la ontogénesis: la ética es el sentido de la individuación, el sentido de la sinergia de las individuaciones sucesivas [...] cada gesto posee un sentido de información y es simbólico en relación con la vida entera y con el conjunto de las vidas. Existe ética en la medida en que hay información [...]. El valor de un acto no es su carácter universalizable

según la norma que él implica, sino la efectiva realidad de su integración en una red de actos que es el devenir (Simondon, 2009, p. 498).

Todo acto, para ser moral es conexión con otros actos, es información que deviene significación. Estar en red con los otros implica dejarse afectar por ellos, activar o inhibir las acciones en medio de procesos de individuación. En el campo organizacional, sin negar lo dado por tradición, normativa externa o superior, la ética está en devenir y es escenario de participación. Cuanto más acordes sean las normas y los valores con el individuo y con el entorno, más eficaces podrán ser: si no son coherentes o razonables difícilmente se aceptan y aunque se cumplan, son fuente de nuevos conflictos porque no han adquirido significación transindividual.

Capacidad de escucha

Saber escuchar es una potencialidad o capacidad necesaria para la comunicación y la participación en las organizaciones: “El lenguaje solo existe en la conversación” (Gadamer, 1998, p. 218) y su condición básica es la escucha.

Escuchar es abrirse al discurso del otro (Ramírez, 2012). Sin embargo, para que sea posible la participación en las decisiones y control, además de la transmisión información (pasiva) y la consulta, no basta dar la palabra. Es necesario generar un proceso de confianza, de valoración por las ideas del otro, de capacidad para enunciar críticas y para recibirlas, de tolerar la incertidumbre por no recibir las respuestas y soluciones del otro, en un lugar supuesto de saber y poder. Pese a las dificultades que pueda implicar, se pretende crear condiciones para una auténtica participación de las diferentes voces, aun de las minorías y en medio del disenso, y no como una fachada más para manejar el poder (Alvesson y Willmott, 1992; Comisso, 2006; Raelin, 2013). Se confía en que la palabra tiene sentido y empodera al individuo, promueve su responsabilidad para aportar a un fin colectivo, no solo desde la consciencia y el entendimiento, sino también desde la acción, posibilidad que está dada por el grado de indeterminación de todo sistema. Por lo general, quien habla dice más (y menos) de lo que pretende y quien escucha no capta lo que quiere, sino más bien lo que puede desde sus marcos interpretativos, incluida su esfera emocional. La comunicación no acontece ni en el emisor ni el receptor, sino entre

[...] la realidad local y el receptor, quien es modificado en su devenir por la realidad incidente, y es esta modificación de la realidad local por la realidad incidente la función de la información. Es virtualmente receptor toda realidad que no posee enteramente en ella misma la determinación del curso de su devenir (Simondon, 2010, p. 159).

El psicólogo como agente de comunicación e individuación

Esta lectura de los procesos organizacionales a partir de los conceptos de Simon-don, adquiere sentido si conduce a una propuesta aplicable en las organizaciones y genera efectos visibles en su funcionamiento. A partir del lugar en donde ejerce el psicólogo y sus intervenciones de la mano de otros profesionales (trabajadores sociales, administradores, ingenieros, comunicadores), se puede ver cómo opera lo que hasta ahora se ha denominado una organización transductiva.

El quehacer del psicólogo en cualquier campo de ejercicio profesional —en este caso el organizacional— comprende tres momentos: escuchar, analizar e intervenir. La escucha implica que el psicólogo tenga una disposición lograda por el desprejuiciamiento a dejarse permear por el discurso del otro, tener una apertura que le permita captar el discurso en todas sus dimensiones: lo explícito, lo implícito; lo racional (los argumentos), lo emotivo (las motivaciones); lo que se verbaliza, lo que se actúa. Aquí el discurso es entendido como toda expresión de una estructura subjetiva (Lopera y otros, 2010a), y esta expresión no siempre es verbal, sino que también se hace por medio de gestos, en la forma de distribuir y ordenar el espacio físico, en los hábitos y costumbres producto de los valores de la organización, entre otras manifestaciones que conforman, en su conjunto, la dimensión formal e informal de la organización.

Al tratarse de una escucha que trasciende lo verbal y lo explícito del discurso, es esencial tener en cuenta la intuición que le permite al psicólogo captar incluso sensaciones en el cuerpo que intenta luego poner en palabras para proceder a analizarlas. Esta escucha es el punto de partida para el análisis, que consiste en descomponer el discurso en sus elementos significantes (ideas, enunciados, oraciones, palabras) y hacer una reflexión sobre ellos que permita resignificarlos. La intervención es todo aquello que hace el psicólogo, sus propuestas y las iniciativas que toma con el fin de promover la comunicación (la verbalización, la escucha y el análisis del discurso) para generar acciones orientadas a objetivos comunes, hacer más fluidos sus procesos (productivos y administrativos), mejorar las relaciones entre las personas y las distintas áreas de la organización y acompañar la toma de decisiones concertadas y eficaces para sus miembros y para el entorno (incluidos los diversos grupos de interés). Son innumerables las técnicas para intervenir (la cortesía y el respeto por el decir del otro, la pregunta, llamar por el nombre propio, mostrar contradicciones, etc.), en cuanto dependen del contexto y de su creatividad para privilegiar la construcción del saber. Lo más importante radica en que las intervenciones deriven de la escucha y el análisis previos y en caso de seguir formas de proceder

ya establecidas o protocolos, contextualizarlos en cada situación para lograr una mayor pertinencia y eficacia. Siempre está el recurso de evaluar los efectos que generan estas intervenciones para saber qué tan oportunas han sido y evaluar el alcance de la propia capacidad de escucha y análisis. Al igual que en las técnicas, son muchos los dispositivos y procesos en los que se puede favorecer la comunicación: talleres, capacitaciones, grupos de discusión, seminarios, reuniones programáticas, procesos de selección, diagnóstico de clima, evaluación de factores de riesgo psicosocial y procesos de mediación de conflictos en las relaciones laborales, entre otros. Estos espacios en los que interviene el psicólogo son esencialmente dispositivos para la escucha y la reflexión, ejes centrales en la intervención del psicólogo para ser un generador de procesos comunicativos orientados a la acción. En su forma de intervenir aparecen las concepciones previas que tiene; por tanto, si concibe la organización —y a los sujetos— como un proceso que está en devenir y en ese devenir se construye y transforma su entorno y es transformado por él (transducción), puede captar lo que emerge gracias a lo indeterminado e intenta articularlo con lo ya existente, con lo cual tiende a la conservación (modulación).

Con su actitud contribuye a que la comunicación se dé en todos los niveles según la situación: información oportuna sin negar las asimetrías y reservas existentes; consulta para tener en cuenta las diferentes voces y, hasta donde sea posible y conveniente de acuerdo con las responsabilidades correlativas, promover un nivel participativo en el control y las decisiones para que el grupo en un diálogo activo articule los intereses y posiciones hacia fines comunes, sin ignorar, desconocer o acallar las diferencias. En lo diferente que emerge (en ocasiones es disruptivo), el psicólogo puede captar lo preindividual; es decir, los potenciales individuales que favorecen la individuación de sus miembros y de la propia organización.

En el ámbito organizacional estos dispositivos suelen ser grupales más que individuales y sus fines o propósitos pueden ser cognoscitivos, transformativos, o formativos.²⁸ En los grupos —instancias intermedias entre el individuo y la

28. Se denominan dispositivos cognoscitivos aquellos cuyo propósito fundamental es producir o transmitir conocimientos mediante el estudio de teorías y conceptos. Los dispositivos transformativos son espacios que se crean con la finalidad de modificar la realidad, generar cambios en ella, resolver problemas y en general, transformar su estado actual; por ejemplo, disminuir el riesgo de accidentalidad entre los trabajadores o mejorar el clima laboral de un área de la organización. Los dispositivos formativos se proponen formar a sus integrantes en un oficio, habilidad o profesión específica. Si bien cada dispositivo privilegia un propósito, esto no implica que excluye los demás, pues en la práctica se generan con frecuencia y de

organización como totalidad— es viable crear pequeñas comunidades para indagar intereses y capacidades, tomar decisiones de manera concertada, discutir dificultades antes de que trasciendan a otros niveles y evaluar objetivos, entre otras funciones en las que se asume que todos tienen algo que decir y aunque se dé heterogeneidad en los papeles o en las posiciones, lo transindividual articula algo que está en cada uno como potencia preindividual, pero que precisa de estos encuentros con otros para desplegarse.

Lo transindividual no se da en el vacío sino entre individuos con sus propios objetivos, pasiones, miedos, historias, preconceptos, prejuicios, intereses. El espíritu de grupo —la sinergia— no solo se funda y se expresa en lo común, en lo que reúne. No se desconoce lo que desune y separa porque es propio de lo humano ver también en el otro un adversario o rival, como espejo de su propia dinámica interior o como quien puede quitarle posibilidades para llegar a ser. No se trata, por tanto, de un proyecto meramente racionalista y el lugar del psicólogo organizacional es fundamental para integrar estas dimensiones: racional y afectiva.

Sin embargo, ¿en qué consiste más específicamente ese lugar? Una manera de definirlo es nombrándolo. Desde la perspectiva que venimos desarrollando proponemos el lugar del psicólogo como un coordinador, cuya función más que facilitar o liderar, es ordenar con otros el discurso. No le corresponde asumir toda la responsabilidad del proceso y dejar a los demás como simples colaboradores; por el contrario, promueve la responsabilidad individual y del grupo con la tarea, evidenciando con ello la importancia y el valor de la participación decidida de todos. Más que convencer al otro de una posición, orienta los esfuerzos individuales en una construcción de grupo (Raelin, 2008, 2013).²⁹

manera simultánea efectos cognoscitivos, transformativos, formativos e incluso ascéticos (psicoterapéuticos). En los participantes, como consecuencia de verbalizar y analizar el discurso, se pueden generar efectos de alivio o moderación del sufrimiento vía la palabra y pueden llegar incluso a saber más de sí, sin que ese sea el objetivo de la intervención (Cf. Lopera y otros, 2010a, *Propósitos y dispositivos analíticos*, pp. 296-302).

29. Raelin (2008, 2013) analiza las características de los gerentes en las organizaciones posburocráticas, en las cuales más que asumir la función tradicional de supervisión y control, se requieren “facilitadores de diálogo” y “agentes democráticos de cambio”, dispuestos a la escucha y al cuestionamiento de prejuicios y presupuestos que impidan comprender la posición del otro y emprender proyectos conjuntos. Describe las condiciones de algunas organizaciones que, mediante un proceso de exploración, toma de decisiones y acción colaborativa, han logrado efectos de emancipación, autonomía e interdependencia.

La formación de coordinadores en el manejo de los tres procesos básicos, a saber, escuchar, analizar e intervenir (Ramírez, 2012; Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010), permite que por efecto de amplificación pequeños grupos impacten otras áreas o dependencias para que la reflexión y no solo la acción, sea habitual y se instituya como una capacidad favorable a lo transindividual. No basta dejar a la inmanencia el proceso de individuación. Para favorecerla, se precisan en las organizaciones prácticas y dispositivos orientados con criterio y decisión. El objetivo general es transmitir y enseñar (mostrar) una actitud analítica y reflexiva a partir de una disposición para escuchar lo explícito y lo implícito del discurso e intervenir sobre él cuando se presentan obstáculos para avanzar en los propósitos organizacionales.

Con el privilegio de la verbalización, la información no se recibe de manera pasiva, sino que se construye colectivamente, de tal modo que en los proyectos y actividades diarias que implican decisiones y resolución de conflictos, cada individuo puede reconocer su aporte según su función y el correspondiente grado de participación. Tal como se ha propuesto, el psicólogo busca la metaestabilidad de la organización mediante la promoción del análisis de las tendencias innovadoras y conservadoras. No se desconoce lo que emerge en el encuentro grupal y se conservan las formas de proceder convenientes a pesar de los cambios emprendidos. En el diálogo reside la posibilidad de que el grupo devenga un *nosotros* que activa y colectivamente construye las normas y los valores que orientarán sus acciones, con la ayuda de un coordinador cuando se requiera. En principio, el psicólogo es uno de los agentes que movilizan estos procesos, pero se espera que los sujetos y los grupos hagan extensivas estas características de una organización transductiva. Por supuesto, no solo dependerá de la formación del psicólogo o de otros profesionales que participen, sino también de las variables relacionadas con el deseo de sus miembros, el encuadre pactado y los recursos disponibles, entre otras dimensiones que deberán ser consideradas en cada caso, a fin emprender intervenciones realistas y contextualizadas capaces de articular las relaciones, las capacidades y los propósitos.

A manera de síntesis, diremos que el psicólogo se prepara para captar las diferentes dimensiones: actual, histórica y transferencial (Ramírez, 2012), en que se expresa una organización transductiva, en devenir. Veamos:

Lo actual: comportamientos, actitudes, fuerzas que coexisten en una situación presente de la organización; muchas veces son el punto de partida para pensar una dificultad o situación conflictiva que se manifiesta o se expresa directamente en los sujetos o en los grupos. Esta dimensión se corresponde con el análisis

sincrónico propuesto por Schvarstein (1991), en el cual se concentra la atención en “el aquí y el ahora”, en la forma como se expresa una situación y a partir de allí comprender su desenvolvimiento como conjunto en el presente. “Se pone de manifiesto cómo se articulan los componentes del sistema en un punto de su devenir” (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 300).

Lo histórico: la trayectoria o recorrido que ha tenido un sujeto, un grupo o una organización, de manera general durante toda su historia o en un periodo determinado, que permita dilucidar antecedentes de una situación. Se corresponde con el análisis diacrónico mediante el cual se busca reconocer la evolución o la forma como se ha desarrollado un conflicto o tensión: en lugar de “aquí y ahora”, sería “allá y entonces” (Schvarstein, 1991, p. 135).

Lo transferencial: visible en los vínculos y los afectos que circulan hacia las diferentes figuras de autoridad (transferencia central), entre pares (transferencia lateral), de cada participante hacia el grupo como tal (transferencia grupal) y del grupo hacia otras instancias que están fuera de él, pero hacen parte de su discurso (transferencia exterior). Es fundamental hacer un manejo tal de *lo transferencial*, de los vínculos, que se convierta en un motor para llevar a cabo los objetivos individuales y organizacionales.

El lugar del psicólogo en las organizaciones		
Escuchar El devenir del sujeto, del grupo y de la organización. Lo actual, histórico y transferencial.	Analizar El discurso que se escucha. Lo implícito y lo explícito. Dimensión formal e informal de la organización.	Intervenir Coordinar y participar. Proponer dispositivos y técnicas analíticas, reflexivas.
Favorece la comunicación y la individuación (el paso de lo interindividual a lo transindividual)		
Dimensión interindividual Relación entre individuos Reunión, presencia y proximidad, sin afectarse mutuamente. Predomina la comunicación basada en la transmisión de información y la consulta.		Dimensión transindividual Acción colectiva. Sinergia. Conformación de un nosotros. Significaciones compartidas. Predomina la participación en las decisiones y el control.

A modo de síntesis

La individuación acontece en un sistema conformado por individuo y entorno. Ambos toman los recursos y potenciales disponibles para emprender un camino en el que el ser cuenta siempre con una realidad preindividual por realizar. Un

individuo, en su conformación, se diferencia gradualmente del medio, pero sigue formando parte de él. Ambos se afectan mutuamente en una relación de interdependencia. La ontogénesis propuesta por Simondon descentra la mirada del resultado (el individuo) y enfatiza el proceso (individuación) gracias al cual se da el tránsito de lo preindividual a lo transindividual en la realización nunca acabada de nuevos potenciales.

Desde su origen, la individuación es participación: el individuo no solo es parte de un mundo más vasto que él, sino que además es una versión singular de este. La comunicación es el puente que une lo que está separado y hace posible la convergencia de las diferencias, las cuales mediante la individuación, conservan su particularidad y a la vez se integran en una unidad transductiva. Comunicación es unión de lo diferente, búsqueda de lo común. A la vez, individuación es diferenciación en la constitución de una singularidad que encuentra en un medio asociado su complemento.

Aunque Simondon no desarrolla una teoría organizacional, aborda el organizar como un proceso presente en todos los niveles de la individuación: físico, vital y psíquico-transindividual. Dentro de este último, los grupos y las organizaciones son instancias colectivas que no se limitan a una extensión de lo individual, pues se consideran un emergente que acontece entre individuos y es el trabajo o la relación técnica (como prefiere denominarla Simondon) una expresión por excelencia de lo transindividual en el encuentro y la comunicación de capacidades y significaciones compartidas. La comunicación no anula las tensiones existentes ni lo propio de cada singularidad; por el contrario, es la fuente para devenir con otros a medida que se realiza el ser individual. Si bien se convoca la fuerza de todos en una unidad que los contiene y los supera, aun en un nivel óptimo de comunicación siempre queda un resto, algo no comunicado, algo no dicho, algo no articulado; es lo preindividual disponible, en parte, para futuras individuaciones.

Los grupos y las organizaciones que favorecen la comunicación en la dimensión transindividual asumen ellas mismas que están en devenir. Son móviles y flexibles no tanto para adaptarse al entorno pues ella es también entorno, sino para modificarlo sin negar lo instituido. Convergen formas de organización entre la conservación y el cambio, entre lo burocrático y lo posburocrático. En cuanto no hay determinaciones absolutas, se opta por la participación dentro de una ética metaestable que admite el valor de la tradición y de lo dado al tiempo que renueva sus normas y valores a partir de la significación que toma para sus miembros. Prácticas de participación con base en la escucha y el diálogo

restringen fuerzas institucionales que limitan la autonomía e imponen normas restrictivas innecesarias. Al promover la verbalización, la escucha, el análisis del discurso y el manejo de los vínculos afectivos, el psicólogo puede ser un agente de la comunicación en la dimensión transindividual en los dispositivos en los que interviene y tiene como horizonte para la acción el logro de los propósitos comunes.

No ha sido un objetivo mostrar un panorama de teorías organizacionales derivadas de los planteamientos de Simondon. Se abordan aspectos en los que el cuestionamiento a un enfoque simplista implica considerar algunas características que favorecen el despliegue de la individuación en sus diferentes fases con la ayuda del psicólogo, bien en lugar de coordinador a cargo de dispositivos específicos en la organización o en funciones en las que participe y sea pertinente acompañar estos procesos.

En las características y funciones aquí descritas se encuentra afinidad con la perspectiva de clínicas del trabajo (Cf. Mendes, Araújo y Sousa; Melo y Orejuela —2014—, capítulos publicados en el primer libro del nodo de POT), principalmente en la manifestación de lo singular articulado a lo colectivo y en la importancia otorgada a la formación del psicólogo para conducir la escucha, los espacios de palabra y resignificación. Solo que aquí no se circunscribe a la dimensión del placer y el sufrimiento o la enfermedad en el trabajo, si bien podrían conducir, en condiciones apropiadas en términos de dispositivo y encuadre, a fines similares. Tampoco se ha pretendido ahondar en las funciones específicas del psicólogo, sino más bien señalar un horizonte, una posición, una manera de hacer acorde con el espíritu de la propuesta simondoniana, vigente por sus implicaciones al concebir la dimensión psíquica como vía transitoria hacia lo colectivo.

Pensar las organizaciones como entornos de individuación es la pregunta que orienta esta investigación y queda planteada para futuros desarrollos teóricos y prácticos, entre otros el diálogo con los estudios sobre clínicas del trabajo y la dimensión política de la práctica psicológica propia de los enfoques críticos —y analíticos— que toman como eje la subjetividad en los entornos laborales. Es solo un aporte al amplio mundo que abre los procesos de individuación, en la tensión solo resuelta de manera transitoria (metaestable) entre lo común y lo diferente. La comunicación se ocupa de esta tensión.

Construcción y validación de una prueba de satisfacción laboral

Milena Margarita Villamizar Reyes, Lucila Cárdenas Niño

Julieth Estefanía Osorio, Caterin Santa Henao

Universidad de San Buenaventura Medellín

El presente capítulo nace a partir de la revisión teórica y práctica del constructo satisfacción laboral, mediante la cual se encontraron aspectos diferenciadores frente a procesos organizacionales como motivación y clima organizacional. Asimismo, se halló que este se da a partir de una serie de emociones, comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización manifiestan frente a su trabajo, centrados en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él (Larrainzar *et al.*, 2001).

Lo anterior constituyó el punto de partida para reflexionar acerca de si realmente se estaba llevando a cabo un proceso de identificación de la satisfacción laboral a través de fuentes de recolección confiables y válidas en las organizaciones, cuya conclusión se dio gracias fue a la revisión práctica en la cual no se encontraron instrumentos de medición con la suficiente rigurosidad teórica ni estadística. También se hicieron averiguaciones con personal del área de psicología organizacional de la academia y de la organización, quienes reportaron que este constructo se mide como parte de otros procesos, pero que no se ha considerado trabajarlo solo.

Con el conocimiento proporcionado por el análisis teórico, se propone como objetivo general llevar a cabo la elaboración y validación de un instrumento de satisfacción laboral utilizable en empresa públicas y privadas (inicialmente en el Valle de Aburrá), con el fin de contribuir al ámbito de la psicología organizacional en el desarrollo de instrumentos de medición de los diferentes procesos organizacionales en los que está implícito el ser.

A partir de la medición y evaluación psicológicas, cabe afirmar que en nuestro país el hecho de no contar con instrumentos adaptados a la población colombiana ha afectado no solo la evaluación de las diferentes problemáticas, sino también la comprensión de fenómenos psicosociales. Adicionalmente, no es posible evaluar la efectividad de los programas que se estén diseñando e implementando en función de las necesidades identificadas. A esto se suman las deficiencias relacionadas con las metodologías de investigación en el área de las ciencias sociales y humanas en la cual es fundamental el desarrollo de tecnologías blandas para cualificar la disciplina psicológica (Documento oficial del Grupo Medición y Evaluación Psicológica –GMEP–, 2005). Por tanto, resulta vital unirse a los esfuerzos cada vez más serios que se están llevando a cabo en ese sentido para lograr pruebas estandarizadas con los niveles óptimos de calidad (Ferrer, 2005).

Además, a falta de instrumentos estandarizados cuando se aplica una prueba la interpretación se hace en comparación con las calificaciones obtenidas por un grupo normativo de similares características cronológicas, de escolaridad, sexo y características demográficas. Sin embargo, en la medida en que varían las características de las personas por medio de las cuales se obtuvo la tabla normativa, las interpretaciones se alteran.

La utilización de test psicológicos elaborados en otros contextos culturales es una práctica frecuente no solo en nuestro medio, sino en todo el mundo. El uso de un test en un contexto cultural diferente en el cual se usa un lenguaje distinto y se está familiarizado con estímulos diversos, produce dificultades que se manifiestan en sesgos. Un sesgo puede tener consecuencias adversas al aplicar los test y al obtener resultados totalmente erróneos. En un ámbito clínico podemos asumir la existencia de un rasgo de personalidad patológico cuando este rasgo es normal si está dentro de un rango correctamente medido. Además de ser necesario contar con instrumentos adecuados para la práctica psicológica y para la investigación, la estandarización de instrumentos responde a razones científicas y prácticas (Mikulic, 2008).

Marco teórico

Según Spector (2002), la psicología organizacional comprende el desarrollo y la aplicación de principios científicos en el trabajo. Esta disciplina implica un fuerte interés por el componente humano de la organización y se ocupa de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.

En la actualidad, resulta evidente cómo la disciplina psicológica ejercida “en el interior” de las organizaciones se pierde en estos contextos debido a las particularidades y demandas del mundo empresarial. Por lo anterior, la psicología organizacional se ajusta al campo de la gerencia y la gestión de los recursos humanos, competencia también de disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho y otras pertenecientes al nivel técnico. El papel del psicólogo debería ser asimilado, entonces, al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinarios (Álvarez, 1995).

Son evidentes las carencias en la formación en esta área, lo cual se encuentra asociado a la escasa investigación. Son rescatables los contenidos referidos a procesos psicológicos individuales y grupales, a saber, motivación, personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, liderazgo, toma de decisiones, participación, etc., que si bien tocan aspectos de otras disciplinas, corresponden a una importante particularidad de la psicología (Enciso y Perilla, 2004).

Es posible que en el siglo XXI muchas organizaciones enfrenten cambios que conduzcan a estados críticos que eleven los niveles de calidad y atención en los servicios y los productos del mundo, lo cual determinará que la competencia genere resultados. Si se ve positivamente, ello significa mejores niveles de competitividad, mejores servicios, elevación de la productividad, mejoramiento de precios y una oferta mayor en cuanto a calidad; todo ello para una mejor satisfacción personal de clientes y ciudadanos (Cruz, 1998).

Es de anotar que el Congreso de la República establece como obligatorio para las empresas, organizaciones, instituciones educativas o de salud con un número de trabajadores igual o superior a treinta, contratar el servicio de psicólogos profesionales con el objeto de implementar políticas de desarrollo humano, bienestar integral y calidad de vida de los trabajadores, acordes con el proceso de satisfacción laboral.

Esta satisfacción laboral es entendida desde la perspectiva de la psicología organizacional como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto de su trabajo y de aspectos relativos a él (Spector, 2002).

Este constructo ha sido estudiado por disciplinas como la psicología (Argyle, 2001), la sociología (Hodson, 1985; Kalleberg y Loscocco, 1983), la economía (Hamermesh, 2001) y la dirección de empresas (Hunt y Saul, 1975), convirtiéndose de esta manera en una cuestión de gran interés para los investigadores en los últimos años (Taboada y Fernández, 2001), y una de las principales prioridades corporativas de las empresas.

A finales de los setenta, se observa un resurgimiento del concepto y se acepta la satisfacción en el trabajo como una actitud que implica consecuencias importantes para el individuo y la organización. Se estudia, particularmente, el ausentismo y el abandono laborales. A partir de 1980 se hacen estudios respecto de la salud mental y sus relaciones con la familia, los cuales enfatizan el desarrollo personal del individuo en los contextos educativos presentes de su vida (Cavalcante, 2004). De esta manera, este factor se convierte en un elemento significativo dentro del desarrollo empresarial; sin embargo, es un proceso que se ha venido estudiando en relación con el clima y la cultura organizacionales (Furnham, 2007), lo que no ha permitido llevar a cabo estudios a profundidad acerca de este aspecto, diagnosticarla adecuadamente o tenerla en cuenta en los planes de mejoramiento que inciden en el quehacer empresarial.

La satisfacción laboral, según (Locke, 1977 citado por Chiavenato 2004), es “[...] un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 97). Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1987), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, la cual relaciona la satisfacción laboral con los factores extrínsecos (salario, supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas de la organización, disponibilidad de recursos, así como el estatus y el prestigio) e intrínsecos (desarrollo personal, reconocimiento profesional, autorrealización y responsabilidad) que al ser óptimos provocan la satisfacción de los trabajadores.

Se encuentra también, según Hegney, Plank y Parker (2006), que “[...] la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (p. 102). En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones.

Otro ejemplo es la propuesta de Staw y Ross (1985), quienes refieren que la satisfacción laboral es el producto de la concordancia entre la persona y su puesto y puede clasificarse como intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se relaciona con la naturaleza de las tareas del puesto y la percepción

de las personas respecto a la manera como hacen su trabajo. Por otro lado, la satisfacción extrínseca se refiere a los aspectos propios de la situación de trabajo, tales como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.

Para Newton y Keenan (1991), la satisfacción puede ser un efecto combinado entre los factores de la personalidad del individuo y el ambiente de trabajo.

La literatura reporta un amplio número de conceptos antecedentes de la satisfacción laboral y en varias investigaciones se han identificado factores asociados al nivel de satisfacción laboral (Alonso, 2008). Estos factores pueden agruparse en aquellos referentes a las características personales (personalidad, edad, escolaridad, número de dependientes económicos), en otros relacionados con las características del puesto (actividad, nivel jerárquico, salario, prestaciones) y en factores relacionados con las características de las organizaciones (liderazgo, trabajo en equipo, estructura, apoyo). Esto refuerza la intención de llevar a cabo este estudio, pues la mayoría de las variables que se consideran componentes de satisfacción, se encuentran clasificadas teóricamente en proceso como motivación (Toro, 2001), clima organizacional (Cárdenas y Villamizar, 2008) y cultura organizacional.

Características del constructo

Bienestar laboral

Al hacer un acercamiento al concepto de bienestar laboral se percibe una confusión con el constructor de satisfacción laboral toda vez que algunos autores hacen uso de u otro indiscriminadamente; también se encuentra que este puede ser nombrado como bienestar en el trabajo, bienestar psicológico en el trabajo, bienestar social en el trabajo, lo que remite de alguna manera la conceptualización de éste como el conjunto de “[...] sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas y sobre el entorno en que ellas...trabajan” (van Dierendonck, Haynes, Borrill, y Stride, 2004, p. 165).

Para el presente trabajo, dicho sentimiento se fundamenta en la estabilidad laboral, el reconocimiento y los incentivos del ambiente físico y los culturales. Por tanto, se define el bienestar laboral como el estado subjetivo del trabajador en el cual siente que cuenta con la garantía de un empleo estable y es reconocido e incentivado en su desempeño de manera económica u de otro modo.

Para desarrollar la definición de bienestar se abordarán los fundamentos mencionados. El primero de ellos es la estabilidad laboral, que según Marinho (2008) tiene una fuerte influencia en la satisfacción de los trabajadores dado que depende del grado de precariedad o seguridad en el trabajo, el cual suele estar ligado al tipo de contratación. Marinho afirma que quienes no tienen tipo alguno de contrato sienten un mayor grado de vulnerabilidad, al igual que las personas no afiliadas a un sistema de salud.

Dessler (2001) plantea que en el desarrollo de las organizaciones el incentivo económico es el primero en popularizarse; sin embargo, con el tiempo este deja de ser suficiente para que el trabajador se sienta motivado en su trabajo y satisfecho con él. De este modo, el incentivo se convierte en el elemento que define la organización y respecto del cual el trabajador se siente gratificado e impulsado no solo en relación con el ejercicio de su trabajo, sino también con la empresa.

Para finalizar, el último elemento al que se hace referencia la definición propuesta de bienestar laboral, es el reconocimiento. Así, se tiene que el bienestar laboral está influido por una configuración de relaciones en el entorno laboral y que a su vez afectan la productividad de una organización ¿Cuáles elementos específicos de las relaciones en el entorno laboral influyen en este bienestar? Nader y Castro (2010), citando a Van Dierendonck, Haynes, Borrill y Stride (2004), muestran las variables que afectan el bienestar psicológico, las cuales se clasifican en dos grupos. El primero lo constituyen las variables contextuales y sociales y el segundo las variables individuales. Estos autores señalan que el bienestar emerge de la relación de las características individuales con los otros.

Crecimiento personal

De acuerdo con Romero (1999), el crecimiento personal es un proceso psicológico a partir del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social), que le significan cambios positivos como ser humano.

El desarrollo de los seres humanos se ubica en un contexto social, histórico y cultural, con aspectos asociados a los factores ambientales, las características endógenas y las condiciones ecosistémicas. Según Bronfenbrenner, citado por Caicedo y Acosta (2012), “[...] el desarrollo ocurre a través de procesos cada vez más complejos de interacción regular, activa y bidireccional entre una persona en desarrollo y su entorno cotidiano inmediato” (p. 107).

En el presente estudio, esta característica se define como un proceso de interacción con los demás que favorece los procesos de desarrollo cognitivos y afectivos del ser. de esta manera, desarrollo humano se entiende como la necesidad de superación que motiva la evolución del trabajador o aquello que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad (Goleman 2006).

En lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Acker, 2004). Hay que mencionar, además, que el entorno laboral se compone primordialmente de las condiciones laborales (la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales), factor de suma importancia para el desarrollo de los procesos en los que interviene el recurso humano (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

El crecimiento personal es un proyecto de vida que entraña para el individuo la necesidad de alcanzar la excelencia en todas las áreas de la vida, por tanto se compromete consigo mismo a lograr un equilibrio armónico que le permita expresar a plenitud su potencial como ser humano y así vivir una vida llena de satisfacciones. Si se quiere que el rumbo de la vida cambie, es la propia persona quien hace o busca la manera de hacerlo. El punto de partida hacia el éxito y el logro de las metas, consiste en la aceptación sin reservas de una responsabilidad completa e incondicional. Si algo ha de cambiar, ello solo depende de la persona (Arias, Portilla, y Villa, 2008).

Creatividad e innovación

Se entiende esta característica como la posibilidad con la que cuenta el trabajador para responder a las necesidades de su puesto de trabajo en términos de confianza y autonomía. Al indagar en diversas fuentes sobre los conceptos de innovación y creatividad, se encuentra una polaridad respecto de la creatividad. El primer polo consiste en asumirla como un don que se da a unos pocos. El otro polo, por el contrario, apunta a que la creatividad es una capacidad de la cual pueden ser partícipes los seres humanos en general siempre y cuando la exploren y la entrenen. De algún modo, estas polaridades tienen que ver con el desarrollo histórico de su concepto.

Ahora bien, al hablar de creatividad y considerarla como una habilidad susceptible de desarrollo, se la mira como un rasgo distintivo de quienes se destacan en todos los campos (Logan y Logan, citados por Rodríguez, 2008). Ello reviste

cierta importancia al ubicarse en ámbitos empresariales, gracias a que se traduce en hacer empresas más competitivas, con trabajadores más satisfechos y por lo tanto con mayores ganancias económicas.

De acuerdo con Ordoñez en 2011, la creatividad es eslabón esencial en los procesos de innovación. Es la antesala de cualquier innovación, aunque en este escrito se considera como un proceso que avanza en paralelo. “La creatividad es la capacidad de pensar soluciones nuevas a un problema existente, o de descubrir problemas diferentes, mientras que la innovación es la capacidad de hacer cosas nuevas” (p. 189). El pensar y el hacer son asuntos que se hilan juntos, de manera que si en el hacer hay algo que se pueda realizar de forma más eficaz, el pensamiento creativo pueda preverlo.

Esto es posible en la medida en que un trabajador siente autónomo en el sentido de su percepción acerca de la autodeterminación y las responsabilidades, elementos necesarios en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo (Chiang, Salazar y Núñez, 2007) y dentro de las directrices dadas por la organización.

Acorde con lo planteado por Harvard Business School (2004), la creatividad reviste dos formas: la incremental, interpretada como la exploración de las formas o tecnologías existentes. O bien se mejora algo que ya existe o bien se modifica una forma tecnológica para otro fin. Por otro lado, se tiene la innovación radical, que presenta algo nuevo para el mundo y un progreso con respecto a la tecnología o metodología existente. Ambos tipos apuntan a un cambio.

Este cambio “[...] está basado en conocimiento que genera valor para la empresa” (Mulet, 2014, p. 21) y que se en su complejidad se ocupa de llevar al mercado la práctica de nuevas ideas comerciales, gerenciales u organizativas y tecnológicas. Por añadidura, si la definición de estas variables va encaminada a la construcción del concepto de satisfacción laboral, se percibe que el reconocimiento extrínseco e intrínseco de lo que hace un trabajador para la organización repercute en esta. Los procesos de innovación y creatividad son una fuente importante de reconocimiento tanto dentro como fuera de ella.

Herramientas de trabajo

Para que una organización desempeñe su misión, consiga sus objetivos y entregue resultados prósperos a los propietarios, es necesario que cuente con recursos que contribuyan a una gestión adecuada e incrementen la productividad de la empresa. Para dar comienzo a la definición de esta variable, la literatura reporta

que la satisfacción laboral está fuertemente ligada a la variable herramientas de trabajo, ya que encontramos que la satisfacción laboral en el área de trabajo está ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente (Hegney, Plank y Parker, 2006).

Con base en lo anterior, cabe considerar el recurso humano como la herramienta más valiosa con que cuenta la empresa, pues de ella depende el éxito o fracaso para el logro de los objetivos (especializado, técnico y operativo), lo cual exige procesos adecuados de selección, dirección y desarrollo laborales.

Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (2005), al hacer una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características del individuo, distinguieron dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral. Por un lado, las variables involucradas con las relaciones interpersonales; y por el otro, los factores de superación. Velásquez (2001), a su vez, señala que el índice de satisfacción con las condiciones de trabajo determina los elementos deficientes sobre los que se debe actuar para mejorar el ambiente laboral.

Schein (1996), nos dice que variables del ambiente físico como espacio, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc., afectan el clima organizacional. Si un trabajador no hace su labor en un espacio adecuado, no alcanzará los objetivos asignadas. Esta variable permite percibir el nivel de confort apropiado dentro la estructura laboral.

Reconocimiento social de la organización

Según Dowling (1986), citado por van Riel (1997), el reconocimiento de una organización es el conjunto de significados por medio de los cuales conocemos un objeto y las personas describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción entre creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto se tiene.

Por su parte, Alvesson (1990) afirma que una imagen consta del retrato que alguien tiene de una organización (la imagen sentida) y de las impresiones que la organización comunica (la imagen comunicada). Una imagen surge sobre todo de la información transmitida por los medios masivos de comunicación y de la comunicación interpersonal, la cual es fortuita, infrecuente y superficial en su naturaleza.

Se afirma que una imagen surge como resultado de una serie de impresiones. Las impresiones personales, la comunicación interpersonal y la comunicación

de los medios masivos de comunicación se combinan para producir una mezcla de impresiones reales y paralelas cuya totalidad forma la imagen (Garbett, 1988).

Sentido de pertenencia

Se define como el grado de identificación de un sujeto con los compañeros de trabajo, con su jefe y con los objetivos (principios, valores, cultura) de la organización.

La teoría de la identidad social nace con el fin de hacer el primer acercamiento para entender las bases psicológicas de la discriminación entre los grupos. La identidad social es el conocimiento que las personas tienen de pertenecer a ciertos grupos sociales, a los se unen en virtud de significados emocionales y valoraciones referidas a esa pertenencia al grupo (Ashforth y Mael, 1989; Ellemers, Haslam, Platow y van Knippenberg, 2003).

Lo anterior implicaría que las personas estarán, primeramente, interesadas en los objetivos del grupo más que en su interés individual y que este último les resultará menos relevante. Esto se demuestra en estudios empíricos cuyos resultados evidencian la relación entre la identificación y los esfuerzos en beneficio del grupo (Doosje, Spears, y Ellemers, 2002).

Estudios posteriores han investigado la posibilidad de que haya diversos focos de sentido de pertenencia organizacional debido a que las organizaciones dan a sus miembros la oportunidad de pertenecer a una multiplicidad de grupos que varían desde toda la organización al equipo de trabajo más próximo.

Van Knippenberg y Van Schie (2000), demostraron que esta pertenencia al grupo de trabajo es, probablemente, la forma de identidad organizacional más fuerte. Al ser el grupo algo más pequeño, un mayor número de aspectos serán más compartidos con los miembros que con el resto de la organización. El contexto propiciará encuentros con miembros de otros subgrupos organizacionales.

En cuanto a los instrumentos de medición, se encuentran los siguientes:

Índice general de la satisfacción laboral (SL) de Brayfield y Rothe. (1951). Se elabora en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las dieciocho frases que se escogieron para preguntar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante un cuestionario autoaplicado. Los ítems que se referían a aspectos laborales específicos fueron eliminados, ya que se buscaba un factor aptitudinal general.

Índice descriptivo del trabajo (JDI) de Smith, Kendall y Hulin. Se trata de un instrumento cuidadosamente desarrollado. Contiene setenta y dos afirmaciones y cinco aspectos del trabajo: la remuneración, los jefes, el estilo de mando, los compañeros y las posibilidades de ascenso.

Instrumentos de medición de satisfacción laboral. Construidos dentro de las organizaciones dada la necesidad de medir con este aspecto según el Decreto Ley 1567 de 1998, artículo 75, que reglamenta el cumplimiento de la medición y la intervención de este proceso en Colombia. Sin embargo, carecen de un análisis estadístico que permita evidenciar su confiabilidad y validez.

Los instrumentos de medición fueron elaborados hace aproximadamente cincuenta años. Lo que se pretende en este estudio es que una vez obtenida la revisión teórica de satisfacción laboral se operacionalizarán sus componentes y se construirá un instrumento de medición acorde con las organizaciones colombianas

Medición psicológica

Al ser la psicología una ciencia, esta ha desarrollado instrumentos que miden el comportamiento humano para dar solidez a sus resultados, proceso sistemático y riguroso que posibilita alcanzar los estándares máximos de calidad que debe tener toda prueba de tipo psicológico.

Las pruebas psicométricas se utilizan en la investigación, pero también se aplican para tomar decisiones acerca de las posibilidades y oportunidades de vida de las personas relacionadas con la educación, el tratamiento psicoterapéutico o la selección de empleo. Es de primordial importancia, entonces, que estas pruebas no discriminen de manera específica algún grupo de personas, lo que reduciría su valor científico. La estandarización tiene por tanto importancia científica y ética (Coolican, 1997).

Los datos sobre el desempeño de un grupo numeroso de individuos —como aquellos en quienes se basa el diseño de un instrumento— son útiles para propósitos de interpretación de calificaciones. Con el fin de cumplir esta tarea, deben estandarizarse la prueba, el inventario, la escala de clasificación y cualquier otro instrumento psicométrico (Aiken, 2003).

Coolican (2005) plantea el proceso de estandarización de una prueba como un proceso de ajuste que implica el análisis de confiabilidad y validez para eliminar

reactivos, hasta que sea útil como medida de la población a la que se dirige y permita comparar los individuos de manera confiable.

Aiken (2003) señala que el principal propósito de estandarizar una prueba es determinar la distribución de puntuaciones crudas en la muestra de estandarización (grupo norma). Las calificaciones crudas obtenidas se transforman, entonces, en puntuaciones normativas. Algunas de las más importantes y utilizan rangos percentilares y calificaciones estándar. Así mismo, toda prueba estandarizada tiene instrucciones estándar de aplicación y calificación que deben seguirse estrictamente sin dejar lugar a la interpretación personal o al sesgo. La estandarización también incluye aplicar la prueba a una muestra grande de personas (la muestra de estandarización) seleccionada como representante de la población meta a la que está destinada la prueba.

Diseño metodológico

Tipo de estudio

El enfoque cuantitativo ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y las magnitudes de esto. De la misma manera, brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque de puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Diseño

El estudio psicométrico de un instrumento de medición psicológica se inscribe dentro del modelo de investigación empírico-analítico (Hernández, 2001). El tipo es psicométrico con análisis descriptivo de datos, el cual tiene en cuenta las cualidades de la medición en psicología para obtener un índice de confiabilidad y validez en un grupo normativo.

Población y muestra

Empresas públicas y privadas del Valle de Aburrá.

Muestra

Muestreo no probabilístico. En este tipo de muestreo, las unidades muestrales no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por el responsable de hacer el muestreo (Coolican, 2005).

Este muestreo tiene siguientes las características:

- La selección de la muestra no es al azar; se basa en el criterio del investigador.
- No se pueden incluir ecuaciones de probabilidad, ya que no aplica teoría alguna de dicha disciplina.

Intencional o conveniencia. Los participantes son seleccionados por disponibilidad y acceso a ellos. Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador (Casal, 2003).

Variables de estudio

Demográficas: sexo, edad, escolaridad, nivel socioeconómico, cargo, área, tipo de contrato, tiempo en el cargo.

Factores cognitivos: factores de satisfacción laboral intrínsecos (propios del sujeto); extrínsecos (los provee la organización)

Procedimiento

Fase I. Estado del arte. Se lleva a cabo una revisión teórica de los constructos psicológicos objeto de estudio, y se identifican sus componentes, características y su evidencia en cada ítem de las escalas.

Fase II. Construcción de ítems. Diseño y construcción de ítems teniendo en cuenta el marco teórico y formato de la prueba.

Fase III. Validación de expertos. Se establecerá la validez de contenido mediante el juicio de los expertos, quienes valorarán la pertinencia, relevancia y coherencia de los ítems con base en el constructo psicológico.

Fase IV. Prueba piloto. Se tomará una muestra de cincuenta personas a quienes se les aplicará la prueba con el fin de identificar posibles errores en la sintaxis, la semántica y la pragmática del ítem y los tiempos promedios para responderlos. Las observaciones al grupo piloto se registrarán mediante un formato.

Fase V. Ajustes y ensamble del instrumento. Con base en la fase anterior se harán los ajustes pertinentes al instrumento y se ensamblará la prueba para hacer la aplicación final a la población objeto de estudio.

Fase VI. Elaboración del consentimiento informado a los participantes.

Fase VII. Aplicación de los instrumentos.

Fase VIII. Análisis psicométrico. Se hace la tabulación de la información por medio del programa estadístico SPSS, versión 20. Se efectúa un análisis de las variables sociodemográficas que caracterizan la muestra con el fin de obtener las frecuencias y porcentajes. Se lleva a cabo el análisis de confiabilidad a través del método de consistencia interna con el alfa de Cronbach y se establece como criterio mínimo de correlación 0,7. Para establecer la validez de constructo, se estableció el KMO y la prueba de esfericidad de Barlett. Se establece como criterio mínimo una correlación de 0,7 y una $p < 0,05$ para hacer el análisis factorial. Se privilegiará análisis de componentes principales con rotación Oblimin para observar la estructura factorial de la prueba.

Fase IX. Establecimientos de normas de interpretación. Las puntuaciones normativas se presentarán en puntuaciones T y se obtendrán de acuerdo con el puntaje directo, la media y la desviación de los puntajes, con una media y desviación convencional de 50 y 10 respectivamente. También se harán análisis de varianza para establecer diferencias significativas entre las variables sociodemográficas.

Resultados

Los resultados obtenidos se pueden observar en la Tabla 22.

Tabla 22
Descripción de las variables sociodemográficas

Variables sociodemográficas	Subvariables	Análisis descriptivo	
		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sexo	Femenino	145	72,5
	Masculino	42	21,0
Nivel de escolaridad	Bachiller	103	51,5
	Pregrado	78	39,0
	Posgrado	15	7,5
Sector	Servicios	141	70,5
	Industria	59	29,5

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Fecha de ingreso	Antes de 2000	10	5,0
	2000-2005	2	1,0
	2006-2010	23	11,5
	2011-2015	149	74,5
Tipo de vinculación	Indefinida	48	24,0
	Fija	100	50,0
	Prestación de servicios	38	19,0
Cargo	Operativo	178	89,0
	Administrativo	18	9,0
Edad		Media	Desviación estándar
		33,02	9,945

La mayor participación fue del sexo femenino con un porcentaje del 72,5 %. Con respecto al nivel de escolaridad, la mayor participación se encuentra en el nivel de bachiller con un 51,5 % y la menor fue en posgrado con un 7,5 %. En relación con el sector económico, el 70,5 % lo constituyó el sector servicios. Del total de participantes, el 74,5 % ingresaron a la empresa entre el 2011 y el 2015. El 50 % tiene un contrato a término fijo y el 89 % son de cargo operativo.

Análisis psicométricos

Confiabilidad

La confiabilidad se determinó por medio del método de consistencia interna y el coeficiente alfa de Cronbach. Al hacer el cálculo se observa que los cincuenta y cinco ítems que conforman la prueba presentan una confiabilidad alta equivalente a 0,906 (Tabla 23).

Tabla 23
Índice de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,906	55

En el análisis de la correlación de cada ítem con el total de la prueba se eliminan los ítems 2, 3, 7, 8, 17, 30, 31, 34, 36, 37, 40, 43 y 51, los cuales presentan baja correlación con el puntaje total de la prueba y al eliminarse aumentan la consistencia total (Tabla 24).

Tabla 24
Índice de homogeneidad íter-ítem

Ítem	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
2	0,169	0,907
3	0,262	0,906
7	-0,102	0,910
8	0,219	0,906
17	0,197	0,907
30	0,194	0,907
31	0,291	0,906
34	0,181	0,907
36	0,240	0,907
37	0,166	0,907
40	0,204	0,906
43	0,008	0,908
51	0,265	0,906

Eliminando los trece ítems la escala se reduce a cuarenta y dos ítems, con una consistencia total de 0,914.

Análisis factorial

Uno de los requisitos más importantes para llevar a cabo el análisis factorial es la alta correlación entre los ítems. Para este cálculo se utilizó el índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin y se obtuvo un índice bueno de correlación (0,8). El test de esfericidad de Bartlett indica correlación entre los ítems, por lo tanto se hace análisis factorial (Tabla 25).

Tabla 25
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,800
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. <i>chi</i> cuadrado	2559,969
	gl	861
	Sig.	0,000

Para el análisis factorial se privilegió el método de componentes principales, el cual busca reducir a un mínimo el número de factores. Como método para

identificar el factor que satura mejor en una variable, se eligió la rotación Oblimin con base en el hecho de que son factores relacionados. De acuerdo con este análisis, se observan doce factores con una varianza explicada del 65,3 % (Tabla 26).

Tabla 26
Varianza explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,979	23,759	23,759
2	2,605	6,203	29,962
3	2,161	5,145	35,107
4	1,987	4,731	39,838
5	1,667	3,970	43,808
6	1,507	3,589	47,397
7	1,448	3,448	50,845
8	1,340	3,190	54,035
9	1,283	3,055	57,090
10	1,247	2,970	60,060
11	1,140	2,714	62,774
12	1,066	2,537	65,312

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los doce factores propuestos por el análisis factorial cargaron con saturaciones por encima de 0,3. Se observa que algunos de ellos se agrupan por variables y otros por ejes temáticos, los cuales forman parte de las variables que estiman el constructo satisfacción laboral. De esta manera, el factor 1 con una varianza explicada del 23,7 % agrupó los ítems que se habían propuesto para la variable “sentido de pertenencia”, y se adicionó el ítem 39 propuesto para “crecimiento personal”.

Los factores 2, 4, 10 y 11, con una varianza explicada de 16,6 %, agruparon los ítems correspondientes con el factor “bienestar” y se adicionaron los ítems 33 y 6 propuestos en la variable “creatividad e innovación”, el 14 propuesto en el factor herramientas de trabajo y el 4 y 9 correspondientes a “sentido de pertenencia” y el ítem 28 de la variable “reconocimiento”. Los factores 3, 6 y 8 con una varianza explicada de 11,9 % agruparon los ítems correspondientes a la variable “creatividad.”

Los factores 5 y 9 con una varianza explicada de 7,02 % agruparon los ítems correspondientes a la variable “herramientas de trabajo” y se adicionaron los ítems 55 del factor “crecimiento personal” y 19 del factor “reconocimiento”.

El factor 7 con una varianza explicada de 3,45 % agrupó dos ítems de los propuestos para la variables crecimiento personal.

El factor 12 con una varianza explicada de 2,4% agrupó los ítems correspondientes a la variable “reconocimiento” (Tabla 27).

Tabla 27
Factores propuestos

Ítem	Sentido de pertenencia	Bienestar	Creatividad e innovación	Herramientas de trabajo	Crecimiento personal	Reconocimiento
39	0,669					
54	0,593					
32	0,503					
49	0,434					
25	0,65					
21	0,675					
46	0,422					
24		0,831				
6		0,825				
50		0,750				
20		0,741				
44		0,3				
14		0,355				
4		0,434				
27		0,335				
5		0,310				
18		0,4				
47		0,717				
9		0,473				
28		0,471				
33		0,469				
53			0,791			

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

13			0,724			
22			0,653			
42			0,321			
11			0,531			
29			0,795			
26			0,752			
52				0,757		
55				0,742		
12				0,363		
19				0,748		
38				0,370		
48				0,400		
10					0,714	
23					0,471	
1						0,775
15						0,761
45						0,315
16						-0,326
41						00,3
35						0,300

Cada uno de los seis factores propuestos registra una consistencia adecuada que oscila entre 0,6 y 0,8. Los factores con mejor consistencia fueron “sentido de pertenencia” y “bienestar”, con siete y catorce ítems respectivamente. El factor con mayor varianza explicada es “sentido de pertenencia” y el de menor varianza es “reconocimiento”, con seis ítems y una consistencia de 0,7 (Tabla 28).

Tabla 28
Síntesis psicométricos por factor

Factor	Confiabilidad	Número de ítems	Varianza explicada
Sentido de pertenencia	0,8	7	23,76
Bienestar	0,8	14	16,62
Creatividad e innovación	0,7	7	11,92
Herramientas de trabajo	0,6	6	7,02

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Crecimiento personal	0,6	2	3,45
Reconocimiento	0,7	6	2,54
Total	0,914	42	65,31

Para la interpretación del nivel de satisfacción laboral, los puntajes naturales fueron transformados en puntuaciones T, con una media convencional de 50 y una desviación convencional de 10.

Discusión

La prueba de satisfacción laboral como constructo psicológico propone seis factores para su estimación: crecimiento personal, sentido de pertenencia, bienestar laboral, herramientas de trabajo, reconocimiento social de la organización y creatividad e innovación. El estudio psicométrico de la prueba permitió identificar la consistencia interna de los ítems con la prueba total y la explicación del constructo psicológico con un 65 % de varianza a partir de sus componentes principales. A continuación, se hará la discusión psicométrica y teórica del comportamiento de cada factor con sus respectivos ítems.

La variable “sentido de pertenencia” con una varianza explicada del 23,7 % agrupó los ítems que dan cuenta del nivel de identificación que las personas tienen con la organización para la que trabajan y orienta los esfuerzos en beneficio del grupo (Doosje, Spears y Ellemers, 2002). Además, el ítem 39 propuesto para “crecimiento personal” se agrupa en esta variable, lo cual se puede explicar porque su contenido se orienta a estimar aspectos relacionados con la motivación para el desarrollo de actividades, ligado generalmente a ciertos significados emocionales que se vinculan a la pertenencia al grupo (Ashforth y Mael, 1989; Ellemers, Haslam, Platow y van Knippenberg, 2003), remarcando así una predominancia de los intereses grupales sobre los particulares.

La variable “bienestar laboral” con una varianza explicada de 16,6 %, agrupó los ítems que informan sobre aspectos relacionados con los “sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas y sobre el entorno en que trabajan” (van Dierendonck, Haynes, Borrill, y Stride, 2004, p. 165). En ese sentido, los ítems 33 y 6 propuestos en la variable “creatividad e innovación”, el 14 propuesto en el factor “herramientas de trabajo”, el 4 y 9 correspondientes a “sentido de pertenencia” y 28 propuesto en “reconocimiento social de la organización”, también se agrupan en esta variable. Esto se puede explicar porque el contenido de estos ítems se orienta a evaluar si el trabajador percibe la oportunidad de expresar sus ideas dentro de la organización, si cuenta con las herramientas

para desarrollar sus actividades y cómo se siente al ejecutarlas. Muestran lo que plantean Nader y Castro (2010) citando a Van Dierendonck, Haynes, Borrill y Stride (2004), acerca de cómo variables contextuales (lo que ofrece la empresa en cuanto espacios y herramientas) en interacción con variables individuales (las sensaciones de agrado o desagrado del trabajador al efectuar la tarea) permiten la emergencia de la sensación de bienestar laboral, elemento indispensable para la satisfacción en el trabajo.

La variable “creatividad e innovación”, con una varianza explicada del 11,9 % agrupó los ítems que dan cuenta de aspectos relacionados con la capacidad del trabajador para llevar a cabo las tareas, proponer ideas nuevas o plantear nuevas formas de ejecutarlas, con espacios de escucha y respeto por parte de la organización. Esto significa que los ítems aquí agrupados posibilitan estimar la oportunidad de un trabajador para responder a las necesidades de su puesto de trabajo en términos de confianza y autonomía. En el planteamiento de soluciones nuevas a un problema existente Ordóñez (2011) y que al producir un cambio permite generar valor para la organización Mulet (2014).

La variable “herramientas de trabajo” con una varianza explicada de 7,02 % agrupa los ítems que dan información sobre las herramientas requeridas para el desarrollo de las actividades como son los recursos humanos, los cuales en su interacción con recursos físicos, permite el logro de las metas de la organización como lo plantean (Hegney, Plank, y Parker, 2006). También se agrupan en esta variable los ítems 55 del factor “crecimiento personal” y 19 del factor “reconocimiento”. Esto se explica en que de dichos ítems orientados a valorar la utilización de las habilidades y la formación propia en la ejecución de las tareas son parte del recurso humano que ya se nombra y se perciben como elementos indispensables para el logro de los objetivos, constituyéndose de esta manera el recurso humano como el elemento más valioso de la organización.

El factor “crecimiento personal” con una varianza explicada de 3,45 % agrupó dos ítems de los propuestos para la variable e informan sobre el grado en que el trabajador siente que puede hacer y desarrollarse más allá de su desarrollo natural (Goleman 2006), estimulado principalmente por el ámbito laboral en que se encuentra y los determinantes del contexto social, histórico y cultural más amplios.

Por último, se encuentra la variable “reconocimiento social de la organización”, con una varianza explicada del 2,4 % que agrupa los ítems que evidencian la manera como un trabajador considera que la organización a la que pertenece es reconocida en el medio, cómo la reconoce él y cómo se siente reconocido dentro

de esta. Acorde con los planteamientos de Dowling (1986), esto es resultado del conjunto de significados por los que se llega a conocer la organización.

La prueba de satisfacción laboral a través de sus seis factores da la posibilidad de identificar los sentimientos de los trabajadores con respecto a su trabajo y las características propias de la organización en función del desarrollo de sus actividades laborales.

Se recomienda ampliar la muestra con base en otros sectores económicos, de tal manera que se pueda profundizar en el nivel de evidencia que reporte la prueba, a fin de hacer inferencias de la satisfacción laboral según las características organizacionales de los diferentes tipos de empresas.

Métrica empleada en la validación de un instrumento para evaluar habilidades en el manejo de clientes conflictivos

Martín Quevedo Bermúdez

Corporación Universitaria Unitec

Este estudio comprendió el proceso de diseño, construcción y validación de la escala de evaluación para el manejo del cliente conflictivo (EHMCC), la cual por contener ítems del nivel de medición nominal e incluir diferentes constructos para evaluar de manera simultánea, demandó el diseño de una métrica particular que permitiera no solo cuantificar sus cálculos, sino también considerar cada uno de los factores que definieron los distintos constructos de manera separada, pero con un resultado global de todos ellos en conjunto. De ahí que fuese de gran utilidad adaptar la métrica desarrollada por Schoneweg y Harkness (1996, citados por Manassero y Vásquez, 2001), que permite superar estas limitaciones al puntuar la respuesta única seleccionada en cada cuestión según una escala de valor previamente asignada a las proposiciones. Así, para interpretar las respuestas directas según este modelo, se requiere la baremación de las distintas alternativas para cada aspecto evaluado. Los pormenores de este procedimiento se presentarán más adelante; por ahora conviene abordar los aspectos teóricos que dan fundamento a la prueba.

Hablar del manejo del cliente conflictivo aumenta, sin duda, el nivel de exigencia de una habilidad. Evaluar dicha habilidad no es menos complejo debido a que se integran en este proceso distintas competencias, pues un cliente conflictivo es una denominación general. Sin embargo, hay tantos perfiles como clientes, entre otros se tienen clientes mal informados, clientes prepotentes, clientes tímidos o indecisos, clientes imitadores, clientes impacientes, clientes conservadores, clientes con sentido social y conservacionistas exagerados.

A todo lo anterior se suma la complejidad de los servicios, los servicios son heterogéneos, su actuación varía de productor a productor de consumidor a consumidor y de día adía en su proceso de producción. La calidad de las interacciones de los agentes de servicio con sus clientes no puede estandarizarse para asegurar uniformidad del modo como la calidad de los productos puede hacerlo (Requena y Serrano, 2007).

Sin embargo pese a la gran cantidad de variables que hay que estimar, Zeithaml, y Bitner, (2004) establecieron mediante sus investigaciones algunos patrones comunes sobre la evaluación de los servicios, los cuales ofrecen valiosas contribuciones acerca de cómo los consumidores definen y evalúan la calidad de un servicio o producto. Algunos casos ofrecen ciertas particularidades, como por ejemplo cuando “[...] el consumidor final difiere del cliente, que puede comprar el producto pero no necesariamente consumirlo” (Schiffman y Kanuk, 2005, p. 21). Tal es el caso del dueño de un restaurante que es un cliente, pero lo que compra es evaluado por sus clientes.

Lo anterior refleja la necesidad de entender cómo un empleado debe responder al momento de atender un cliente de naturaleza conflictiva, toda vez que de la buena atención depende en gran medida la recompra del producto o servicio y el buen nombre y reputación de la empresa o negocio.

Sainz, López, Maestre, Borda, Cabrero y Rodríguez (2011), ponen en evidencia las dificultades de algunos sectores de servicios frente al manejo de clientes conflictivos. Tal es el caso del sector sanitario o de la salud, en el cual dadas las circunstancias que rodean el servicio, estas son propicias para generar conflictos y agresiones por parte de los usuarios. Por ejemplo, el estrecho contacto con los usuarios y clientes, quienes llevan consigo importantes componentes de carga emocional (dolor, muerte, sufrimiento, incertidumbre), provoca situaciones de conflicto debido a la percepción de falta de información, mala calidad de la atención y una demanda de atención urgente, entre otras.

Las empresas han asumido ampliamente que la satisfacción conduce a la retención del cliente y, por el contrario, que una de las principales causas que precipita la decisión de abandonar al proveedor es la insatisfacción originada por la aparición de un problema (Manrai y Manrai, 2007, citados por Sánchez, 2011, p.1).

Si se considera que las utilidades de una empresa son los reconocimientos de los clientes satisfechos, se entenderá, por ende, que las dificultades de un empleado con un cliente generan una posible insatisfacción y por consiguiente un alejamiento temporal o definitivo del cliente con las consabidas pérdidas para la empresa. Sin embargo, no hay una teoría universalmente aceptada para explicar cómo aprenden los individuos (Schiffman y Kanuk, 2005), lo que hace difícil entrenar un sujeto bajo una forma particular para que desarrolle habilidades generales, en este caso, para la atención de un cliente conflictivo.

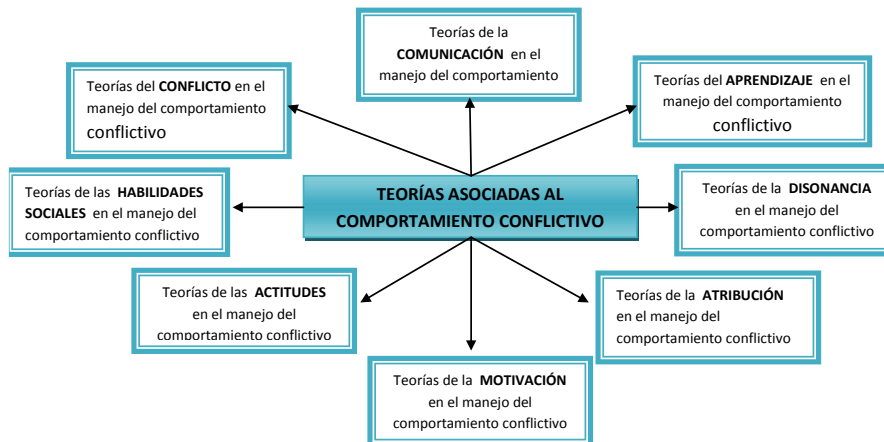
Es en este momento cuando cobra relevancia conocer las habilidades de los empleados para manejar clientes de naturaleza conflictiva por la complejidad que esto implica. Por tanto, lo primero que habría que preguntarse sería qué aspectos deben ser evaluados al momento de identificar las habilidades para el manejo de un cliente conflictivo. Este interrogante ya ha sido resuelto a partir del el análisis de la fundamentación teórica para la evaluación de dichas habilidades en Quevedo (2013). Lo segundo sería cómo deben ser medidas estas habilidades, interrogante que aún no se ha resuelto y se tratará de hacer en el presente artículo.

Para ello, se tomarán como base los objetivos planteados en la investigación propuesta para el diseño y construcción del instrumento en la fase procedimental. Dichos objetivos son: 1. identificar los indicadores que evidencian los dominios de las dimensiones consideradas en la evaluación de las habilidades para el manejo de consumidores conflictivos dentro del contexto colombiano; 2. definir la información que deben contener los ítems para indicar la presencia de las habilidades en el manejo de consumidores conflictivos en el contexto colombiano; 3. determinar el sistema métrico que mejor permite el análisis de los datos para los ítems diseñados, que pretenden medir las habilidades en el manejo de consumidores conflictivos en el contexto colombiano, 4. definir el nivel de validez alcanzado por la prueba diseñada para medir las habilidades en el manejo de consumidores conflictivos en el contexto colombiano.

Establecer los indicadores que evidencian de mejor manera las habilidades para el manejo del cliente conflictivo, implicó en una primera fase del proyecto la construcción teórica e identificar a partir de allí distintos constructos teóricos

que fueron revisados durante el proceso investigativo y con los cuales se desarrolló el marco teórico de la investigación (Figura 7).

Figura 7
Relación de teorías que aportan al entendimiento del comportamiento conflictivo en una relación comercial



Resultado de ese proceso de construcción teórica son los seis factores que dan pie a cada una de las subescalas que conforman el instrumento y responden al objetivo número dos de la investigación. Estos factores son:

Valoración personal. Este factor evalúa aspectos relacionados con la autoestima, el autorrespeto, la autoaceptación, la autoevaluación, el autoconcepto y el autoconocimiento, que generalmente ha desarrollado una persona a lo largo de su vida. En su extremo negativo, la persona se mostrará dependiente del concepto de otros, insegura de sus capacidades, tímida y retraída, convencida de que las cosas salen mal por su culpa, con dificultades para hablar abiertamente de sus emociones y pensamientos, insegura de su apariencia y por ende incómoda con los demás. Todo ello crearía grandes dificultades para manejar una persona conflictiva en la medida en que su inseguridad le daría ventaja sobre alguien que normalmente trata de imponer sus puntos de vista por el mismo carácter conflictivo que predomina en él.

En el lado positivo sería segura, abierta, cómoda con lo que tiene y trata de proyectar. En el plano laboral se mostrará resuelta en tareas que impliquen contacto social e interpersonal, sin tratar de evitar actividades que le demanden

interacción. Podría definirse como la persona ideal integrante de un equipo de trabajo que facilita las relaciones de sus miembros.

Factor actitudinal. Para Mayer (2000, citado por Laca, 2005) “[...] las actitudes hacia el conflicto son variables emocionales que describen la forma como manejan los individuos los sentimientos que les provocan el conflicto”. Este factor considera tres componentes básicos, a saber, el cognitivo, el afectivo y el conductual. En relación con el aspecto afectivo, requiere principalmente estabilidad, entendida como la capacidad de adaptarse a las demandas de un entorno o a los problemas cotidianos. En su punto más bajo, se sitúan las personas más vulnerables o afectables emocionalmente, las cuales tienden a perturbarse con facilidad. En su punto más alto se pueden ubicar aquellas emocionalmente estables. Es decir, quienes logran equilibrio, seguridad e impasibilidad rara vez se dejan llevar por emociones que interfieran en el momento de juzgar una situación con objetividad, a la vez que se mostrará pacífico plácido y sin preocupaciones, lo que resulta ser ideal para quienes se desempeñan en atención a clientes conflictivos, pues con su carácter sereno contra restan las demandas de urgencia que normalmente hacen las personas conflictivas.

“En el campo cognitivo de la actitud incluirá el modo como se percibe al objeto de actitud y los pensamientos, ideas y creencias sobre él, que pueden ser favorables o desfavorables” (Ferrer y Bosch, 2000, p. 13). Se considera especialmente la habilidad de abstraer relaciones en función de cómo deben ser ubicadas unas situaciones respecto de otras. En su extremo más negativo, se encontrará una persona con baja capacidad de razonamiento, lo cual puede limitar su comprensión de la realidad y generar alternativas de respuesta o resultados efectivos poco contundentes frente a las demandas de un cliente conflictivo. En el extremo positivo, se da una persona con potencial, perspicaz y de rápido aprendizaje, lo que sin duda permitirá generar respuestas acertadas y oportunas a las demandas de alguien que no está dispuesto a transigir.

Finalmente, según Suarez (2003) el componente conductual es la predisposición a actuar. Es decir, cómo se comportaría el sujeto cuando le corresponda actuar frente al objeto de estímulo. Se evalúan conductas relacionadas con el concepto de dominancia cuando se trata de mantener un control sobre otros. Claro está que en la predicción de la conducta influyen generalmente otras actitudes y constructos psicológicos como la motivación, la personalidad, el ambiente y, por supuesto, la interacción social (Suárez, 2003).

En su estado más negativo se percibe como una persona dominante, agresiva, en constante búsqueda por imponer sus ideas y puntos de vista y obsesionada por implantar sus criterios. Este aspecto dificulta la interacción con un cliente conflictivo y sería como apagar un fuego con gasolina. No obstante, el lado positivo no pretende identificar conductas relacionadas con el conformismo o la sumisión, sino conductas de tolerancia y empatía, facilitando así la resolución de conflictos que pueden parecer insalvables. “La coexistencia de estos tres tipos de respuestas como vías de expresión de un único estado interno (la actitud), explica la complejidad de dicho estado y también que muchos autores hablen de los tres componentes o elementos de la actitud” (Morales, 1999, citado por Labarca, 2007, p.31). Estos componentes son congruentes entre sí y están íntimamente relacionados. La interrelación entre los componentes cognitivos, afectivos y conductuales pueden ser antecedentes de las actitudes; pero, recíprocamente, pueden tomarse como consecuencias (Bolívar, 1995). Las actitudes preceden a la acción, pero la acción refuerza la actitud correspondiente.

En cualquier caso, dado que se acepta que la actitud puede reflejarse mediante tres formas distintas, cabe deducir que tales formas son congruentes y que sus expresiones coinciden en la dirección y en el sentido que muestran de la actitud. En tal caso, tanto las evaluaciones parciales de cada componente, como la evaluación global de la actitud, deben armonizar de manera que se garantice la consistencia actitudinal. Así, Eagly y Chaiken (1993, citados por Morales, 1999), plantean que es posible encontrar diversos tipos de consistencia entre los tres componentes que teóricamente deben ser congruentes.

Factor motivacional. Gutiérrez, Sandoval, Pereira y Caycedo (1994) definen la motivación como un constructo hipotético que se ocupa de encontrar los determinantes de la elección o el cambio conductual. Este factor no concibe la motivación desde una postura particular, sino que en ella pueden conjugarse motivaciones intrínsecas, extrínsecas, primarias, secundarias, de crecimiento, materiales, de logro etc., por lo que aquí se evalúa el atrevimiento, por así decirlo; es decir, la tendencia de un individuo a asumir riesgos sopesados antes de actuar por mero impulso.

En su polo positivo se encuentran personas audaces, socialmente atrevidas, impulsadas por un deseo genuino de dar respuestas a las demandas del cliente, y en el polo negativo se hallan los tímidos, los reprimidos, los precavidos y los

indecisos, lo cual les dificultará en el campo laboral la toma de decisiones. Por el contrario, en su lado positivo la persona responderá ante la certeza del éxito.

A grandes rasgos, se esperara una persona a la que no le llegue el éxito gracias a una situación casual, sino por las acciones que ha emprendido en busca de soluciones adecuadas a las demandas planteadas. Fernández, Palmero y Martínez (2002) afirman que la motivación es un proceso en el cual se incluye la propia conducta motivada y engloba otras variables de relevancia, como las cognitivas (análisis, valoración y atribución de causas) y afectivas (estado afectivo actual del sujeto).

Habilidades sociales. Este factor considera aspectos tales como la percepción selectiva de señales apropiadas en un intercambio social, la asignación de significados coherentes a la información percibida, la generación de alternativas y la selección de las más eficaces y menos costosas en términos de gana-gana y retroalimentación permanente. De ahí que esta dimensión evalúe el control que permanentemente se autoimpone una persona en sus relaciones sociales, aspecto que resulta determinante para encajar en cualquier entorno. En el lado positivo estos aspectos harán que su confianza se vea incrementada momento a momento con la aceptación de los demás, facilitando así el trato incluso con personas de difícil manejo, aunque se espera también que todos los detalles que debe considerar no se pierdan por exceso de confianza. En todo caso, sus actuaciones hábiles socialmente lo involucrarán más fácilmente con sus obligaciones y se esforzará para dar cumplimiento a las metas.

Destrezas básicas. Para el caso particular de las habilidades en el manejo de un cliente conflictivo, este factor concibe aspectos como la dialéctica, las experiencias vivenciales, la dinámica funcional, la dinámica estructural y el empleo de estrategias. En su punto más alto se encuentran los individuos con experiencia, organizados, disciplinados, que planifican, hacen lo que sea para cumplir sus funciones, saben escuchar y responder, actúan coherentemente con las situaciones y dan soluciones adecuadas y oportunas. En el polo negativo se incluyen personas flexibles, carentes de criterios, débiles frente a las situaciones exigentes, indiferentes ante los problemas planteados, facilistas y oportunistas. En el contexto laboral, estas personas permanentemente buscan motivos insulsos para hacer reclamaciones y justifican todo con excusas.

Solución de conflictos. Pruitt, (1981), citado por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993), define el conflicto como “[...] un episodio en el que una parte trata de influir sobre el otro o sobre un elemento del entorno común, mientras la otra parte se resiste” (p. 43). Este factor cobra un elevado valor por su relación directa con la necesidad de un manejo adecuado del cliente conflictivo. Centra su atención en aspectos relevantes para el abordaje efectivo de una situación conflictiva o de una persona de estas características, tales como reconocimiento de la situación conflictiva, formas de expresión de las preocupaciones, percepción y análisis de la contraparte, evasión o escape, acomodación, cumplimiento de acuerdos y maneras de comunicación, entre otras.

En su nivel más positivo es una persona que atiende con sumo cuidado las demandas de los demás, escucha activamente, relaciona distintas variables de una situación, genera acuerdos que favorezcan a las partes, sus criterios siempre son sopesados con los de los demás, trata de cumplir los acuerdos, enfrenta los problemas, se preocupa por ser claro en sus momentos de interlocución y entiende la información recibida. En el nivel más negativo, el individuo aplaza sus compromisos al punto de ignorarlos, se altera fácilmente, tiene puntos de vista personales que no comparte, interrumpe la comunicación de manera premeditada, trata de no adquirir compromisos y se excusa en los errores externos para justificar sus acciones.

Habilidad global

Es el compendio o integración de los factores anteriormente descritos, los cuales determinan el nivel de habilidad para el manejo del cliente conflictivo. Entender cuándo una persona cuenta o no con dicha habilidad, implica el reconocimiento de las competencias descritas y estructuradas a partir de la construcción teórica desarrollada en la primera fase del proyecto.

Método

Las preguntas diseñadas en un formato de escala Likert abordan de manera diferenciada cada uno de los factores que pretenden evaluar la habilidad y enganchan al evaluado con la opción que mejor refleja sus características, por la correspondencia que se establece con los aspectos descritos en ellas que los identifican plenamente.

Este tipo de formato (Likert) limita estadísticamente el análisis de los datos, pues la simple suma de las valoraciones asignadas no es una métrica adecuada debido a que las preguntas que se presentan a los evaluados consideran diferentes constructos en un único instrumento.

Lo anterior implica que para una medida global de la habilidad se debería manejar un solo constructo que explique el atributo medido; de lo contrario, estaría faltando al principio de unidimensionalidad de la escala. Esto no ocurre con esta prueba, pues se compone de seis factores diferentes soportados por distintos constructos teóricos (valoración personal, actitudes, motivación, habilidades sociales, destrezas básicas, manejo de conflictos).

Adicionalmente, las preguntas han sido diseñadas con cargas positivas y negativas, buscando con ello controlar o falsear la veracidad de las respuestas lo que adiciona una demanda más al instrumento en cuanto a la forma de interpretación de los datos. Estos dos aspectos (la multidimensionalidad del instrumento y las cargas diferenciadas de las preguntas), han motivado la búsqueda de una alternativa de solución para el proceso de análisis de los datos. Este aspecto da respuesta al tercer interrogante planteado en esta investigación.

Para superar estas limitaciones, Schoneweg y Harkness (1996), citados por Manassero y Vásquez (2001), proponen puntuar la respuesta única seleccionada en cada cuestión según una escala de valor previamente asignada a las proposiciones. Así, para interpretar las respuestas directas según este modelo, se requiere la previa baremación de las distintas alternativas para cada aspecto evaluado y la propuesta de una métrica adecuada para las puntuaciones obtenidas (Imagen 1). De esta manera, dicha baremación solo tendría que centrarse en clasificar las alternativas en tres categorías que engloban la habilidad que se pretende medir. Para éste caso específico se consideraron:

Totalmente adecuada la habilidad (T): si la persona cuenta con los distintos atributos evaluados en cada uno de los factores.

Algún aspecto adecuado de la habilidad (A): si la persona cuenta con algunos de los atributos evaluados en los distintos factores o tiene un nivel medio de las competencias en ellos.

Inadecuado (I): si la persona carece de los atributos evaluados en los distintos factores o estos se encuentran en niveles bajos de las competencias evaluadas.

Imagen 1

Ejemplo de baremación de las alternativas para aspectos evaluados

ESCALA DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES PARA MANEJO DE CLIENTES CONFLICTIVOS HOJA DE RESPUESTAS								
Apellidos y Nombres _____			Fecha ____/____/____					
Cargo y/o función que cumple _____								
División - Departamento o área a la que pertenece _____								
Por favor marque con una X la opción de su consideración, teniendo en cuenta que "1" representa el nivel mínimo de acuerdo y "9" el nivel máximo de acuerdo para cada una de las proposiciones planteadas.								
Bajo			Medio			Alto		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- 123456789	2- 123456789	43- 123456789	64- 123456789					
2- 123456789	23- 123456789	44- 123456789	65- 123456789					
3- 123456789								

El modelo sugiere una métrica que permite obtener una valoración global de cada aspecto evaluado mediante el índice global (en un rango de -1 a $+1$), construido sobre la base del carácter de "totalmente adecuada la habilidad", "algún aspecto adecuado de la habilidad" e "inadecuado aspecto de la habilidad".

Por otro lado, la escala también consideró el aspecto de sinceridad, por lo que los ítems de cargas con valor positivo y negativo que pretenden corregir las respuestas al azar, es tratado estadísticamente. En ese sentido, para las posiciones categorizadas como "totalmente adecuadas", la habilidad más adecuada (rechazable) será aquella que reconoce una correspondencia entre (bajo) con este tipo de posiciones, asignando puntuaciones directas altas (bajas).

Para las posiciones categorizadas como inapropiadas, la habilidad más inadecuada (rechazable) será aquella que muestra un ajuste o acuerdo nulo (extremo) con este tipo de posiciones asignando puntuaciones directas bajas (altas).

Para las posiciones "algún aspecto adecuado de la habilidad", caracterizadas por una adecuación parcial de su habilidad, las habilidades más o menos adecuadas (rechazables) serían aquellas que muestran un ajuste parcial o mediano (extremo) con estas posiciones, expresado en puntuaciones intermedias (entre las extremas altas o bajas).

Para obtener el índice de habilidad global del modelo de respuesta, se transforman las puntuaciones directas sobre la escala de nueve puntos en puntuaciones finales de la habilidad global, según el algoritmo resumido en la Tabla 29.

Tabla 29
Significado y asignaciones de puntos en la escala de valoración para el modelo de respuesta múltiple y los procedimientos de cálculo de los índices

Escala Directa	Número de posiciones	Escala de valoración :									Cálculo de las			Cálculo de los índices			
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	Máximo	Fórmula	Mínimo	Máximo	Índice	Mínimo	
		Total adecuada la habilidad	Casi total adecuada la habilidad	Alta adecuada la habilidad	Parcial alta la habilidad	Parcial	Parcial baja	Baja	Casi Nula	Nula							
Escala transformada para el cálculo de los índices de la habilidad de cualquiera de los factores	n	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	+4N	$\sum x_j$	-4N	1	$I_f = \sum x_j / 4(n)$	-1	
Total	N											Índice de Habilidad global de cada ítem	1	$I_T = \sum x_j / 4(N)$	-1		

Fuente: adaptación propia de Schoneweg y Harkness (1996), citados por Manassero y Vásquez, 2001.

Donde:

X_j : puntuación de valoración transformada

$\sum X_j$: suma de las puntuaciones transformadas desde $j = 1$ hasta $j = n$; o N si se trata de un factor o de la escala total respectivamente.

Como resultado, el índice de habilidad global en la cuestión o de cualquiera de los factores, es un número comprendido en el rango +1, -1, con el mismo significado para los índices de habilidad por factor o de la escala en general. Si el índice es positivo, la habilidad es adecuada cuanto más se acerca a la unidad. Si el índice es negativo, la habilidad es inadecuada cuanto más se acerca al valor de unidad negativa, con implicaciones de dificultad creciente progresiva, según sea el caso.

En otras palabras, el índice de habilidad global es independiente de la cuestión por responder y del número de alternativas o posiciones que tenga en cada uno de los distintos niveles: "T", totalmente adecuada, para cuando alcanza un valor de 1.080 puntos en puntuaciones directas o de +1 en puntuación transformada; "A", algún aspecto adecuado cuando alcanza un valor entre 480 y 839 puntos en puntuaciones directas o entre -0,5 a 0,5 en puntuaciones transformadas; "I", inadecuadas, cuando alcanza un valor de 120 puntos en puntuaciones directas o de -1 en puntuación transformada. Se trata de un parámetro invariante

puesto que es independiente de un factor teórico específico y de la estructura que esta posee.

Esta métrica permite obtener un índice total semejante, con el mismo significado cuando se aplica a un conjunto de aspectos teóricos "X" o cuando se aplica a uno particular, como es el caso de los constructos específicos de cada factor.

Por ejemplo, algunas de las preguntas que componen el instrumento son presentadas en el cuadro 2 de la Figura 8 y evalúan distintos factores. A cada una se le asignó una sigla que refleja el aspecto particular evaluado, para denotar en esta explicación que el instrumento aborda diferentes constructos teóricos a la vez (SC= solución de conflictos; MT= motivación; VP= valoración personal; AC= actitud; HB= habilidades básicas, etc.), No obstante, el procedimiento estadístico diferencia la habilidad particular y genera un índice para dicha competencia y un índice que en conjunto da cuenta de la habilidad global alcanzada.

Por otro lado, las preguntas que están diseñadas algunas con carga positiva y otras con carga negativa, con el fin de controlar el aspecto de sinceridad u objetividad en las respuestas. También hacen el ajuste asignando el valor correspondiente, de tal suerte que se consolide una puntuación para el puntaje directo alcanzado o un índice para la puntuación transformada. Para mayor entendimiento de lo que la prueba permite analizar, se presenta posteriormente un caso ilustrativo (Tabla 29) a partir de unos datos obtenidos en una evaluación en la cual se pueden evidenciar las puntuaciones obtenidas y el posible análisis que de ellas se puede lograr hacer.

Figura 8
Modelo de preguntas

Cuadro 1

Escala de evaluación de habilidades para manejo de clientes conflictivos

Por Psicólogo, Martín Quevedo Bermúdez.

EEHMC

INSTRUCCIONES

Atienda las instrucciones dadas por el evaluador
:ceriéndose de responder las preguntas en su totalidad,
recuerde que de su objetividad depende el adecuado
proceso de evaluación.

NO MARQUE ESTE FOLLETO, NI CONTESTE EN ÉL.

Editado por
El Centro de publicaciones de la
Corporación universitaria la Unión.

Cuadro 2

CUADERNILLO DE PREGUNTAS

NO MARQUE ESTE FOLLETO
MARQUE SUS RESPUESTAS EN LA HOJA ESPECIAL PARA RESPUESTAS.

ESCALA DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES PARA MANEJO DE CLIENTES CONFLICTIVOS

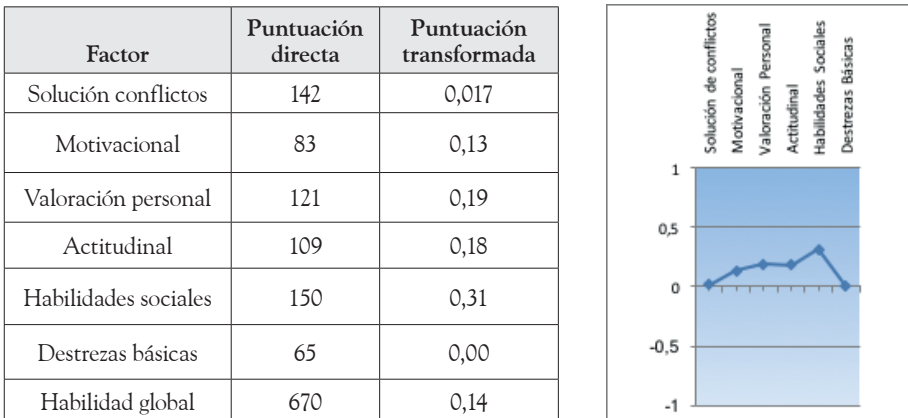
LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS PROPOSICIONES QUE AQUÍ SE DAN Y EN EL CUADERNILLO DE RESPUESTAS MARQUE CON UNA "X" SU OPCIÓN SEGÚN LAS POSIBILIDADES QUE ALLÍ SE PRESENTA.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo una excusa lista por si se me pide explicación de algo imprevisto. SC 2. Comportamientos egoístas de alguien, hace que me guarde elogios de él. SC 3. Hablo de los intereses o necesidades con las personas que atiendo. SC 4. Si las cosas salen mal simplemente hago ver que yo no sabia. SC 5. Cuando hay una objeción influyente, trato de descubrir lo que la ocasionó. SC 6. Si las cosas salen mal no permito que me echen la culpa. SC 7. Siento que hay reconocimiento por lo que hago. MT 8. Aunque logre las metas propuestas, no soy recompensado(a). MT 9. Cuando llega la hora de actuar valdo por temor a errar. MT 10. Pienso que poseo las cualidades necesarias para ser bueno en lo que hago. MT 11. Siento que dependo de otras personas. VP 12. Me siento menos importante que los demás. VP 13. Me siento incómodo con personas que no conozco. VP 14. Los retos representan una amenaza a mi persona. VP 15. Siento que hacer lo que los demás quieren, permite mayor aceptación. VP 	<ol style="list-style-type: none"> 16. Me siento contentó(a) con mi apariencia. VP 17. Si las cosas salen bien se deben a mis esfuerzos. VP 18. Soy excesivamente reservado con mis sentimientos. VP 19. Arrepongo las necesidades de los demás a las mías. AC 20. Espero que otros tomen la iniciativa cuando hay que establecer prioridades. AC 21. Demuestro que las cosas si son posibles de hacer. AC 22. Muestro entusiasmo cuando debo servir a otros. AC 23. Siento molestia cuando me hacen reclamaciones. AC 24. Me molesta que las personas me manifiesten sus frustraciones. AC 25. Demuestro interés por las personas, manteniendo contacto visual. HS 26. Soy cortés con las personas, sin importar su apariencia. HS 27. No sé cómo hacer que las personas que trato se sientan cómodas con migo. HS 28. Se me dificulta llamar por su nombre a personas que a cabo de conocer. HS 29. Prefiero no participar en discusiones que se generan en los grupos. HS 30. Siento que es inapropiado sonreírle a otra persona cuando le hablo. HS
--	--

Caso ilustrativo

Se desarrolla con una evaluación real de un empleado que se denominará MR, asistente administrativo entre cuyas funciones está la de atender clientes internos a todo nivel de la institución X. Se obtuvieron los resultados presentados sobre los que se hace el posterior análisis (Tabla 30).

Tabla 30
Ejemplo de análisis. Nivel de habilidad por factores



Análisis global de la habilidad para el manejo de clientes conflictivos

Para este caso en particular, las puntuaciones arrojadas en cada una de las subescalas se ubicaron en el nivel medio positivo del continuo (-1 hasta +1). Si bien es un nivel en el cual el evaluado cuenta con algunas de las competencias o estas están en un nivel aceptable, para lograr la excelencia en los resultados evaluados deben generarse estrategias que fortalezcan todos los aspectos evaluados, con mayor demanda en las puntuaciones más bajas y en el caso particular de las destrezas básicas puntuadas con 0,00 hacer una análisis más exhaustivo sobre los errores que estén afectando dichas destrezas. A continuación, se examinan los factores que requieren mayor consideración para emitir un concepto particularizado de los aspectos por mejorar.

Subescala destrezas básicas

Esta escala evalúa principalmente el adecuado abordaje de una situación conflictiva o de un sujeto con este perfil.

A nivel laboral, MR se ubica en el rango medio de la habilidad, uno de los factores preponderantes para el manejo de clientes con características conflictivas. Se recomendaría mejorar aspectos, tales como escuchar activamente a las personas, saber relacionar las variables de cada situación que atiende, tratar de generar acuerdos que favorezcan a las partes, sopesar sus criterios con los de los demás, dar cumplimiento a cada acuerdo que haga, no eludir los problemas que se le presenten en su entorno laboral y ser claro en la información que suministre.

Subescala solución de conflictos

Esta escala evalúa principalmente la experiencia del sujeto, las estrategias que emplea para el manejo de situaciones que pueden generar conflicto con un cliente y la manera funcional y estructural que propone para su desarrollo.

A nivel laboral MR, se ubica en el rango medio de la habilidad. Sin embargo, por ser una de las escalas que puntuó más bajo (0,00), es posible que MR tienda a ser una persona con falta de criterios claros, débil frente a las situaciones exigentes e indiferente ante los problemas planteados y tome posiciones facilistas y no apropiadas. Es de aclarar que este factor lo ubica en un nivel medio de la habilidad particular evaluada por esta escala. No obstante, es el nivel en el que puede devenir en un aspecto negativo, por lo que en aras de evitar un peor desempeño se le recomienda planificar adecuadamente sus actividades, hacer lo que sea por dar adecuado cumplimiento a sus funciones, mejorar sus

habilidades de escucha y respuesta, actuar coherentemente con las situaciones y dé soluciones adecuadas y oportunas a los requerimientos.

Para las siguientes subescalas, se recomienda aprovechar las habilidades sociales con que las que cuenta para un mejor desempeño de sus funciones.

Concepto. En general, el evaluado, cuenta con las destrezas básicas para el manejo de un cliente conflictivo; sin embargo, se hace necesario considerar las observaciones hechas en el análisis con miras a fortalecerlas y lograr un desempeño óptimo de su función.

Marco metodológico

Tipo de estudio

El presente estudio se enmarcó en el nivel descriptivo de la investigación en el orden metodológico, toda vez que buscaba describir la forma como se diseñó, construyó y validó, un instrumento al tiempo que deja como resultado una prueba que permite evaluar y medir las habilidades para el manejo del cliente conflictivo.

Método

Dentro de los métodos empleados se consideran el estadístico y el psicométrico como los esenciales para el desarrollo y construcción del instrumento.

Participante

Para alcanzar el proceso de diseño y validación de la prueba, los participantes involucraron sujetos que en su labor debían atender público (clientes) y jueces expertos que permitieran el proceso de validación del instrumento.

Instrumento

El instrumento es una prueba que emplea una escala tipo Likert diseñada para evaluar las habilidades en el manejo del cliente conflictivo.

Procedimiento

- Diseño y construcción del instrumento.
- Procedimiento de validación por jueces.
- Análisis de resultados.

–Ajuste final del instrumento.

–Diseño y diagramación del manual, formato de evaluación y de respuestas.

Resultados

Justificación psicométrica

Validez de la escala

Para la validación de la escala se consideró el tipo de validez de contenido como propuesta psicométrica que permitiera garantizar la efectividad de los resultados obtenidos mediante la escala. En la validación de contenido se siguieron las siguientes fases:

1. Definición del universo de observaciones admisibles.
2. Identificación de expertos en dicho universo.
3. Juicio de los expertos acerca del grado en que el contenido del instrumento es relevante y representativo de dicho universo, por medio de un procedimiento estructurado que permitió emparejar los ítems del dominio.
4. Un procedimiento para resumir los datos resultantes de la fase anterior.

Los pasos 3 y 4 muestran la importancia de la validación por jueces, ya que a ellos se recurre en diferentes instancias o momentos como los siguientes:

- a. *La ponderación o no de las subcategorías del test.* En estas ocasiones se contó con un conjunto de diez jueces expertos en los aspectos por evaluar, quienes —se supone— conocen las teorías que describen mejor las habilidades para el manejo de un cliente conflictivo. Debían considerar si las distintas categorías o subdimensiones de la escala tenían una jerarquía específica; o por el contrario, mantenían igual relevancia para la evaluación de la habilidad en cuestión.
- b. *Estructura de emparejamiento ítem-categorías.* El procedimiento consistió en proporcionar a los jueces una lista de categorías (seis en total) y presentarles cada ítem en una ficha separada (243 ítems). El juez debía comparar cada ítem con la lista de categorías y registrar el resultado en una hoja de respuestas, en la que indicaba al lado de cada ítem el número de la categoría.
- c. *Establecimiento del grado de emparejamiento.* Además de emparejar cada ítem con la categoría, se debía registrar como una dicotomía. Hambleton (1980),

citado por Martínez (1995), propone una escala de uno a cinco para expresar el grado de emparejamiento, en la que 1 indica el mal ajuste y 5 el ajuste excelente. Se calcula la media o mediana para cada ítem en los diferentes jueces y este resumen global indicaría el grado de emparejamiento entre el ítem y la categoría.

A continuación se presenta una fracción de datos de los 243 ítems evaluados por los diez jueces (Tabla 31) en relación con el grado de emparejamiento ítem-test, así como los demás aspectos considerados para su evaluación.

Tabla 31
Fragmento de los datos procesados en la evaluación de los ítems por jueces expertos

Ítems	Jueces										Promedios
	J.1	J.2	J.3	J.4	J.5	J.6	J.7	J.8	J.9	J.10	
1	5	4	5	2	5	4	5	4	5	5	4,4
2	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4,3
3	4	5	3	2	5	4	5	4	5	4	4,1
4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4,6
5	4	4	5	5	5	3	5	5	3	5	4,4
6	5	2	4	2	2	4	3	3	3	4	3,2
7	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3,8
8	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4,6
9	3	4	2	4	3	2	4	2	4	3	3,1
(Continúan 208 datos más)											

Los resultados determinaron los promedios más altos para los distintos ítems, sobre los cuales se tomaron solamente el 50 % de los ítems para que formaran parte de la prueba (en total 120). No se igualó el número de ítems para las categorías, sino que se obedeció al valor más alto de promedio alcanzado y se distribuyeron aleatoriamente de la manera como quedarían en la prueba final. El borrador de la prueba aparece con unas iniciales frente a cada ítem, las cuales representan el constructo que se va a evaluar para cada categoría. Por ejemplo, AC: actitud; SC: solución de conflictos; MT: motivación; VP: valoración personal; HS: habilidades sociales, y DB: destrezas básicas.

Aspectos del ítem considerados para validación por los jueces

A los jueces se les presentó una descripción clara de las características de los ítems, relacionada con el tipo de formato que debía corresponder a una proposición que permitiera reflejar la condición del evaluado respecto de ciertas acciones que comúnmente lleva a cabo y del dominio que debían considerar según la subescalas, las cuales fueron definidas particularmente de manera concreta.

Como resultado de este proceso, se consolidó un manual cuyo contenido se muestra en la Imagen 2:

Imagen 2
Carátula del manual EHMCC y contenidos



Fuente: Fondo de publicaciones

Normalmente, en la validación de contenido las decisiones son más cualitativas; no obstante, incluyeron índices cuantitativos para resumir las decisiones de los jueces sobre ítems como los siguientes:

- a. Porcentaje de ítems que se emparejan a cada una de las categorías.
- b. Porcentaje de ítems que se emparejan a categorías con elevada clasificación media.

- c. Correspondencia entre el peso dado a la categoría y el número de ítems que miden el objetivo.
- d. Nivel de correspondencia entre el ítem y la categoría.
- e. Porcentaje de categorías no evaluadas por ninguno de los ítems del test.

Otra consideración importante que se tuvo en cuenta para la validez del test fueron sus consecuencias sociales, ya que el uso de estos está generalizado en todos los ámbitos de la vida cotidiana dentro de un ejercicio laboral. En este sentido, Cronbach (1988), citado por Martínez (1995), señala que debe ligar conceptos, evidencia, consecuencias sociales, personales y valores, y los validadores tienen la obligación de revisar si una práctica tiene consecuencias apropiadas para individuos e instituciones, además de evitar las secuelas adversas que implica una mala decisión en un proceso de evaluación.

Justificación metodológica para la validación por jueces

A continuación se presentan las razones que justificaron el procedimiento escogido en la validación de la escala y las subescalas.

Una de las principales razones fue su condición de prueba pionera. Cuando se elabora un instrumento nuevo, este no puede pasar de su diseño a la aplicación definitiva en la población, ya que previamente el experto debe dictaminar si cumple con los requisitos psicométricos y conceptuales mínimos como para considerarla una fuente válida de datos (Hernández *et al.*, 1991, p. 402).

De ahí que de la decisión de los jueces dependió el hecho de si la prueba se utilizaba en su forma propuesta, si debía hacerse alguna corrección de ítems o si definitivamente la prueba en general debía rechazarse.

Otra circunstancia que demanda el uso del mecanismo de jueces tiene que ver con el uso adecuado del lenguaje, toda vez que implicó el diseño de un instrumento (Anastasi, 1973), debido a que las posibles transformaciones del lenguaje, según el contexto de donde se extrae la teoría, pueden haber generado un uso distinto del inicial.

Características que se tuvieron en cuenta para la selección de los jueces y los procedimientos de análisis conceptual y operativo

Además del conocimiento experto, el juez debió manejar también un mínimo conocimiento en psicometría, ya que de no ser así se correría el riesgo de que aprobase una prueba para medir un constructo en particular sin que se tuviese

en cuenta la naturaleza del ítem. Por tal razón, se hizo énfasis en que cada juez tuviera en cuenta los siguientes aspectos al momento de estar frente al instrumento y evaluara la importancia del ítem. Según Thorndike (1989), se exponen las cuatro preguntas básicas que tradicionalmente se debe plantear el juez y el área con la que se relacionan:

1. *Necesidad del atributo*: ¿los ítems o tareas requieren del atributo de interés para la prueba?
2. *Contenido del ítem*: ¿el contenido del ítem permite evaluar lo que se va a medir?
3. *Coincidencia tarea-concepto*: ¿coinciden las tareas de la prueba con la idea que se tiene del concepto por medir?
4. *Lenguaje (contenido gramatical y semántico)*: ¿el lenguaje utilizado en la prueba le permite al sujeto la comprensión de su contenido?

Se esperaba que la respuesta a las cuatro preguntas le permitiría al juez una rápida y más acertada actuación con respecto a la parte operativa, la cual, finalmente, define si un ítem en particular o la prueba en general son válidos para recolectar los datos esperados.

Dichas funciones operativas que debían llevar a cabo los jueces se relacionaron con las siguientes áreas:

- a. *Comparación de la teoría con la prueba (pertinencia)*. En este punto, el experto debía elaborar una comparación entre las definiciones que manejó, a fin de tener garantía de consenso entre él y los diseñadores del instrumento psicométrico.
- b. *Verificación de la extensión del dominio*. En este punto se esperaba que el juez identificara si las subescalas medían un atributo en general o el atributo particular. El juez, con base en el conocimiento de los objetivos del instrumento, debía determinar si las subdimensiones consideradas debían ser incluidas dentro del test.
- c. *Revisión del contenido semántico*. Aquí el juez debía evaluar si la construcción del ítem cumple con criterios del lenguaje: el vocabulario es apropiado de acuerdo con las características de la población para la cual se diseñó el instrumento; claridad (el ítem particular y la prueba en general permiten al sujeto evaluado una rápida comprensión del objetivo del instrumento), y

pertinencia (los ítems, al ser claros y con el lenguaje indicado son pertinentes en relación con el interés del estudio).

- d. *Orden de los ítems.* Este punto está vinculado con las subdimensiones o subcategorías del atributo que pretendía medir la prueba, ya que al haber diferentes dimensiones en el dominio de interés, estas deben contener diferentes ítems o subescalas que las discriminan (Nunally, 1981).
- e. *Peso de las dimensiones.* El juez debía precisar si a alguna de las subdimensiones se le da un peso excesivo respecto de las demás. En este punto, el juez debió verificar que a lo largo de la prueba se les diera una importancia equitativa a las subcategorías que componen el dominio de interés, o bien se justificara el hecho de darle uno diferente a determinada categoría.
- f. *Lateralidad.* Una posible fuente de sesgo en el instrumento consiste en la posibilidad de que el respondiente se lance típicamente hacia una de las opciones (Nunally, 1987). Se solicitó, entonces, verificar que el instrumento reduzca esta tendencia en la medida de lo posible.

Conclusiones

Con el EEHMCC se logra una métrica particular que determina una medición a partir de índices que van desde -1 hasta $+1$, y evalúa distintos factores en cada subescala así como la habilidad global, pese a que emplea un formato de escala tipo Likert de evaluación. Adicionalmente, al establecer el perfil de respuesta del evaluado en cuestión, permite comparar gráficamente cada índice de las subescalas entre sí, pero también con respecto a la evaluación total de la escala. Así mismo, puede poner en consideración estos valores alcanzados en cada índice con respecto a una muestra de evaluados en un proceso de selección; por ejemplo, considerando cada alternativa según los intereses de la evaluación.

Por otro lado, permite identificar las alternativas en las que el evaluado tiene las habilidades mejores, peores e intermedias de cada subescala, para así llevar a cabo un proceso de retroalimentación y seguimiento en el marco de una capacitación.

Por ejemplo, para el caso ilustrado anteriormente tanto respecto de los índices alcanzados como del perfil de respuesta evidenciado en la gráfica, se observa cómo las habilidades sociales, la valoración personal y la actitud tienen los valores más positivos, y las destrezas básicas y la solución de conflictos tienen los más bajos. Con estos parámetros, el perfil de respuesta ofrece un patrón de diagnóstico claro sobre las habilidades particulares o la habilidad global de los

evaluados, evidenciando con ello los puntos fuertes y los puntos débiles en cada área. Estos resultados pueden utilizarse como una guía diagnóstica de habilidades previas para afrontar el manejo de clientes conflictivos.

Análogamente, las puntuaciones individualizadas permiten comparaciones entre grupos, ya sea entre un área de trabajo y otra, o entre un análisis de diferencias test-retest y todas las pruebas de comparación estadística de diferencias o correlaciones para la toma de distintas decisiones.

El contagio emocional en las organizaciones. Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas

Leonor Emilia Delgado Abella

Universidad Católica de Colombia.

Para el desarrollo de la especie humana, en especial para la evolución de la comunicación interpersonal, ha sido crucial entender y percibir lo que otra persona siente; es decir, “ponerse en los zapatos del otro”. Ese es el principio básico de la empatía, aspecto clave en las relaciones humanas de la vida en general.

En esta línea, se ha observado que cuando se comparte con personas felices y sonrientes la gente alrededor también puede sonreír y quizá sentirse un poco más feliz. Igual ocurre en sentido contrario; o sea, al tener contacto con individuos que expresan tristeza las personas que los circundan pueden entristecerse (Lundqvist, 2006).

Esta especie de sincronía emocional forma parte de la comunicación no verbal y puede llegar a ser más importante que las mismas expresiones verbales en la comunicación interpersonal. De acuerdo con Hatfield, Cacioppo y Rapson (1993), durante la interacción las personas captan y toman para sí las emociones de sus interlocutores, imitan automáticamente sus expresiones emocionales del momento y sincronizan sus expresiones faciales, corporales, vocales, posturales e instrumentales, lo cual hace que surja una convergencia emocional. Este pro-

ceso de imitación automática ha sido clave para la evolución de la convergencia emocional entre dos personas (Arizmendi, 2011), algo vital para el desarrollo del afecto y la comunicación humanos.

Este fenómeno ha sido descrito como contagio emocional por Hatfield, Cacioppo y Rapson (1993) y a partir de su trabajo teórico al respecto se ha despertado gran interés en varios campos del saber, como el liderazgo (Cherulnik, Donley, Wiewel y Miller, 2001), el mercadeo (Hashim, Wok y Ghazali, 2008), el funcionamiento de los equipos de trabajo (Kelly y Barsade, 2001), la psicología del deporte (Totterdell, 2000), las relaciones maritales (Goodman y Shippy, 2002), la psicoterapia (Rosner, Beutler y Daldrup, 2000) y la salud (Bakker, Schaufeli, Sixma y Bosveld, 2001).

En el contexto laboral, el estudio de las emociones y el fenómeno del contagio emocional ha surgido como un área crítica de investigación y actualmente estas variables son consideradas cardinales para explicar el comportamiento de las personas y el funcionamiento de las organizaciones. Se espera que una mejor comprensión de este fenómeno aporte mayor conciencia del aspecto emocional de las organizaciones para alcanzar una gerencia más saludable (Vijayalakshmi y Bhattacharya, 2012).

Contagio emocional: caracterización y explicación

El contagio emocional se define como la tendencia a imitar automáticamente y a sincronizar expresiones, vocalizaciones y movimientos con los de otra persona con quien, en consecuencia, se produce convergencia emocional (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1993). Anotan también estos autores que los procesos implícitos de influencia afectiva incluyen contagio emocional y arrastre conductual. Existe evidencia que sugiere que “las personas están programadas para captar las señales emocionales de otros” (Côté, 2005, p. 515). Además, las investigaciones apoyan la transferencia de estados de ánimo en el laboratorio (Sy, Côté y Saavedra, 2005).

El proceso del contagio emocional incluye dos etapas: la imitación emocional resultante de la exposición de una persona a la expresión emocional de otra y la generación del sentimiento asociado producido por el contagio emocional. La investigación sobre contagio emocional ha mostrado que este tiene influencia para elicitarse emociones que impactan a partir de lo cognitivo hasta lo fisiológico y generar, incluso, respuestas conductuales (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1993).

Aunque el contagio emocional es un proceso automático, Bhullar (2012) informa que en el ejercicio de autorreporte se requiere una pequeña deliberación cognitiva mediada por la atención selectiva, características de memoria y estado de ánimo, tanto del emisor como del receptor. Adicionalmente, sus hallazgos hacen ver que esta transmisión de las emociones entre individuos es compleja y depende de varios factores contextuales. Por ejemplo, las personas con estados de ánimo positivos muestran una mayor tendencia al contagio emocional que aquellas con estados de ánimo negativos.

Así como las personas tienen capacidades diferenciales para la empatía y para percibir detalles particulares de las situaciones, es probable que igualmente tengan diferencias en la susceptibilidad al contagio emocional. Por ejemplo, se halló que quienes poseen una tendencia hacia el colectivismo, en contraposición al individualismo, son más susceptibles al contagio emocional (Ilies, Eagner y Morgeson, 2007).

A nivel psicológico, Doherty (1997) ha encontrado que los factores que pueden incidir sobre la susceptibilidad al contagio emocional pueden ser genéticos, de características de personalidad, de sexo y de experiencias tempranas. Esta variación puede estar dada por la forma como los individuos responden a emociones básicas como felicidad, amor, miedo, ira y tristeza a partir de los canales de respuesta fisiológica, cognitiva y conductual; además, la intensidad y magnitud de sus reacciones difiere de persona a persona.

Las similitudes en experiencia y personalidad se relacionan con el contagio emocional (Lundqvist, 2006). El carácter influye sobre la susceptibilidad de contagio en emociones positivas como felicidad y amor, mientras que las dimensiones de cooperación y autotranscendencia muestran una influencia negativa sobre la ira y el amor (Lundqvist y Kevrekidis, 2008).

Según Lundqvist (2006), el contagio emocional desempeña un papel de regulador emocional en las interacciones sociales. Un aumento de ira en respuesta a otra expresión de cólera puede ser un ejemplo de contagio emocional, mientras que una respuesta de miedo en la misma situación no lo es.

En la búsqueda de explicación al fenómeno del contagio emocional se han generado varias posibilidades. la primera de ellas hace referencia a la comparación que las personas hacen entre sí mismas y las demás, mediante el procesamiento consciente de información emocional, acerca de cómo se sienten las otras, lo cual algunas veces las lleva a sentir lo mismo. Sin embargo, existen algunas

dudas en torno a la naturaleza consciente de este proceso (Totterdell, Kellett, Teuchmann y Briner, 1998).

La segunda posibilidad consiste en que esta inducción del estado de ánimo sea consecuencia de un proceso no consciente conocido como contagio emocional primitivo. Existe evidencia que indica que este proceso opera gracias a que los individuos imitan automáticamente la expresión emocional de los otros (facial, vocal y postural) y lo que experimentan consecuentemente, a partir de su propia expresión emocional, produce convergencia emocional con la persona que están imitando (Hatfield, Rapson y Le, 2009). En esta línea, en un estudio experimental, Sy, Choi y Johnson (2013) encontraron evidencia que confirma que el estado de ánimo grupal está en función del contagio de ánimo primitivo, el cual tiende a operar de forma automática y subconsciente, tal como lo afirman Hatfield, *et al.* (1994).

Estas dos posibilidades no son mutuamente excluyentes, ya que la inducción interpersonal del estado de ánimo es el resultado de procesos conscientes y no conscientes (Totterdell, Kellett, Teuchmann y Briner, 1998).

Otra explicación del contagio emocional proviene de las neurociencias. Por ejemplo, Preston y de Waal (2002) postulan un modelo en el cual la observación o imaginación de otra persona en un estado emocional específico activa automáticamente una representación de ese estado en el observador, con las respuestas fisiológicas asociadas a tal estado. Al ser automático, se trataría de un proceso que no requiere conciencia ni esfuerzo de procesamiento, pero que no puede inhibirse ni controlarse. El modelo de percepción-acción propone dos categorías básicas: la conducta motora y la conducta emocional (Moya-Abiol, Herrero y Bernal, 2010).

En esta dirección, se sabe que la corteza temporal superior y la corteza frontal inferior son áreas críticas para la representación de la acción y están conectadas al sistema límbico a través de la ínsula, la cual podría constituir una vía de transmisión crítica entre la representación de la acción y la emoción. Las neuronas de la corteza frontal inferior se activan durante la ejecución y la observación de una acción (neuronas espejo), mientras que las neuronas de la corteza temporal superior solo se disparan durante la observación de una acción. Tanto la imitación como la observación de expresiones faciales de tristeza, alegría, enfado, sorpresa, disgusto y miedo activan una red muy parecida de áreas cerebrales, aunque la actividad es mayor durante la imitación que durante la observación en áreas premotoras que incluyen la corteza frontal inferior, la corteza temporal superior, la ínsula y la amígdala. Por tanto, los seres humanos entienden lo que

los demás sienten gracias a un mecanismo de representación de la acción que permite la empatía y modula el contenido emocional, mecanismo en el cual la ínsula desempeña un papel fundamental (Carr, Iacoboni, Dubeau, Mazziotta y Lenzi, 2003).

Adicionalmente, el sistema nervioso autónomo está implicado en la sincronía fisiológica que se produce cuando dos personas interactúan. Se ha observado que indicadores como la frecuencia cardiaca, la conductancia de la piel y las respuestas somáticas, correlacionan de forma directa cuando se trata de emociones negativas, pero no tanto en el caso de las emociones positivas (Arizmendi, 2011).

Por otra parte, Kelly y Barsade (2001) dan cuenta de otro factor que puede tener influencia sobre el contagio emocional. Se trata del grado en el cual las personas son efectivas enviando y recibiendo emociones. Por ejemplo, los individuos que ocupan lugares protagónicos en los grupos y son buenos transmisores de emociones pueden tener una alta influencia sobre las experiencias afectivas de todo el equipo. Así mismo, las personas muy expresivas a nivel no verbal son capaces de transferir mejor sus emociones a otros (Sullins, 1989, citado por Kelly y Barsade, 2001). Además, Barsade (2000) encontró que el estado de ánimo positivo conduce a un contagio emocional más alto.

Aunque algunos autores han asumido que este tipo de contagio solamente genera emociones en el observador (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1992), Neumann y Strack (2000) proponen que es un mecanismo automático de dos etapas el que induce el estado de ánimo. Este mecanismo, que depende de la imitación no intencional de la conducta emocional de otra persona, a su vez activa un estado de ánimo congruente en el observador. Entonces, el contagio emocional podría depender de un enlace entre percepción y comportamiento que automáticamente genera sentimientos congruentes en respuesta a las expresiones emocionales propias o a las de otra persona. A partir de su investigación, estos autores concluyen que existe una forma automática de contagio emocional que no depende de procesos inferenciales. Más recientemente y en la misma dirección, Sy y Choi (2013) propusieron y probaron un modelo explicativo de dos etapas del contagio del estado de ánimo entre líderes y seguidores. Comienza con la activación del proceso de contagio por parte del líder (etapa 1), seguida de la propagación mutua del estado de ánimo entre los miembros (etapa 2).

Desde el punto de vista de Hashim, Wok y Ghazali (2008), pese a la presencia de hallazgos muy interesantes, los mecanismos mediante los cuales se produce el contagio emocional aún no son del todo claros; por tanto, las posibilidades de investigación en el tema son variadas y amplias.

Contagio emocional y el comportamiento de los grupos

Una de las líneas de investigación reportadas en la literatura sobre el tema tiene que ver con la búsqueda de relaciones entre el contagio emocional y los fenómenos asociados al comportamiento de los grupos y equipos.

Algunos estudios se han dedicado a explorar el contagio emocional intra e intergrupos. Schalk, Fischer, Doosje, Wigboldus, Hawk y Rotteveel (2011) encontraron que la ira y el miedo fueron imitados más dentro del grupo que fuera de él. En el nivel extragrupo, reportaron un resultado divergente: la ira evocaba miedo, pero el miedo producía aversión. Igualmente, hallaron que este tipo de mimetismo emocional aumentaba el gusto por los modelos intragrupo, pero no por los de afuera. Estos resultados llevan a los autores a interpretar, desde esta perspectiva, las reacciones de diferentes públicos frente a las noticias sobre los conflictos entre distintos grupos sociales; por ejemplo, cuando se exhiben imágenes de víctimas inocentes de lado y lado, se genera ira y dolor en cada bando. Al producirse convergencia emocional se puede incrementar la simpatía y la tendencia a afiliarse a uno de los grupos sociales en conflicto con el cual realmente el observador se sienta identificado. No obstante, si por alguna razón el observador necesita mantener un juicio equilibrado en ese conflicto intergrupual, entonces se verá abocado a atenuar sus reacciones viscerales de ira y miedo. Esto parece contradecir el supuesto central de la teoría del contagio emocional, el cual postula que la convergencia emocional subjetiva es mediada por la imitación mediante un proceso de retroalimentación aferente (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1993; Hatfield, Rapson y Le, 2009).

En esta misma línea se ha encontrado que la imitación de manifestaciones de tristeza y alegría se ve atenuada cuando las personas tienen una actitud negativa previa hacia la otra persona, en comparación con lo que ocurre cuando se tiene una actitud positiva (Likowski, Mühlberger, Seibt, Pauli y Weyers, 2007).

De cierta manera, las emociones definen los límites del grupo porque se comparten emociones solo entre los miembros del grupo, pero no con los externos (Keltner y Haidt, 1999). En consecuencia, la membresía al grupo influye sobre las reacciones hacia las emociones de los otros, y tanto la imitación como el contagio emocional pueden disminuir cuando quien expresa la emoción no pertenece al grupo (Schalk, Fischer, Doosje, Wigboldus, Hawk y Rotteveel, 2011).

En la misma vía, se ha observado un efecto de convergencia emocional ante las manifestaciones afectivas de los miembros del mismo grupo (Epstude y Mussweiler, 2009). Además, se confirmó la hipótesis del papel moderador de la

susceptibilidad al contagio emocional y la tendencia colectivista de los individuos en la intensidad de los vínculos afectivos entre los miembros del equipo (Ilies, Wagner y Morgeson, 2007).

Contagio emocional, liderazgo, afectividad y resultados organizacionales

A propósito del liderazgo, el contagio emocional se ha postulado como un puente entre el nivel individual y el grupal del comportamiento organizacional. Con respecto a los equipos de trabajo, Barsade (2000) encontró que el contagio emocional positivo mejora el desempeño de los equipos.

Sy, Côté y Saavedra (2005) señalaron que el estado de ánimo de los líderes es clave porque ejerce influencia sobre lo que los subordinados piensan, sienten y hacen. Los líderes transmiten sus estados de ánimo a los subordinados mediante el mecanismo del contagio emocional. De igual manera, Johnson (2008) reportó que el afecto positivo y negativo de los líderes en el trabajo está relacionado con la afectividad positiva de los seguidores, vía contagio emocional.

Por su parte, Frederickson (2003) sugiere que en las organizaciones las emociones positivas expresadas por los líderes pueden ser especialmente contagiosas debido a su posición de poder en la jerarquía.

En el otro extremo del continuo, Peus, Braun y Frey (2012) proponen un modelo multinivel sobre lo que ellos han dado en llamar liderazgo adverso. Este modelo describe cómo las actitudes y emociones negativas de los individuos hacia el líder se difunden en el nivel grupal a través del contagio emocional y social, lo cual contribuye a formar una percepción negativa generalizada del líder; en palabras de los autores, liderazgo adverso compartido. Esta nueva tipificación del liderazgo tendría incidencias a nivel individual, en el compromiso organizacional, en la satisfacción en el trabajo y en la generación de ira hacia el líder. A nivel grupal, afectaría la productividad del equipo y la calidad de las relaciones interpersonales dentro de él. Con respecto al proceso de contagio emocional propuesto por el modelo, se asume que las atribuciones individuales de los seguidores sobre los rasgos negativos del líder producen emociones negativas en los individuos, las cuales se difunden hasta el nivel organizacional (Dasborough *et al.*, 2009). En este contexto, según Peus, Braun y Frey (2012), el contagio emocional se explica principalmente por el sesgo negativo propio del fenómeno; es decir, las experiencias negativas con el líder adquieren mayor peso que las positivas durante el procesamiento de la información emocional y así es más probable que

sean compartidas con mayor intensidad con otros miembros del grupo, e incluso lleguen a expresarse con la intención de hacer daño al líder, como sucede con los rumores de pasillo o los chismes en la organización estudiados por Grosser, Lopez-Kidwell y Labianca (2012).

La influencia del contagio emocional sobre la relación entre líderes y seguidores en el mundo del trabajo ha sido documentada en varios estudios, los cuales se reseñan a continuación.

Visser, Van Knippenberg, Gerben, van Kleef y Wisse (2013) encontraron que las manifestaciones de alegría del líder fomentan la creatividad en los seguidores, mientras las demostraciones de tristeza promueven el desempeño analítico de los seguidores, pero decrecientan la percepción de efectividad del liderazgo. Otro estudio de los mismos autores mostró que los efectos de las manifestaciones afectivas del líder sobre el desempeño creativo de los seguidores y la efectividad percibida del liderazgo están mediados por el afecto positivo de los seguidores. Esto hace pensar en la acción subyacente del contagio emocional en la explicación parcial de estos efectos.

En la misma línea, Sy, Côté y Saavedra (2005), hallaron que el afecto positivo del líder mejora la coordinación del grupo mediante la creación de un tono afectivo positivo en él vía mediación, mientras que el afecto negativo del líder si bien impulsaba el esfuerzo del grupo no lo hacía mediante el tono afectivo del equipo. Desde la perspectiva de Visser, Van Knippenberg, Gerben, Van Kleef y Wisse (2012), esto se puede explicar gracias a que en el medio laboral las manifestaciones de felicidad en la interacción social son más importantes y contagiosas que las demostraciones de afecto negativo, las cuales pueden ser consideradas inapropiadas (Van Kleef y Côté, 2007) y reducir la atención que los seguidores prestan a sus líderes (Barsade, 2000), dificultando con ello el contagio emocional.

Por su parte, Johnson (2008) aporta evidencia empírica para demostrar que existe una relación positiva entre el afecto, tanto de líderes como de seguidores, y la susceptibilidad de los seguidores hacia el contagio emocional en el trabajo. Estos resultados inciden específicamente en temas de rotación y conductas de ciudadanía organizacional. En un estudio experimental, la misma investigadora logró demostrar que el contagio del estado de ánimo de líderes a seguidores puede tener un impacto importante sobre los resultados de los seguidores a nivel organizacional (Johnson, 2009).

Contagio emocional y liderazgo transformacional

Cheng, Chen y Yen (2012) encontraron que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva sobre la participación activa de los subordinados en el trabajo y que esta influencia está mediada simultáneamente por el contagio emocional de los líderes y la susceptibilidad al contagio de los seguidores. Este hallazgo se ha explicado como un proceso atribucional (Filipowicz, Barsade y Melwani, 2011). Algunos investigadores han informado que las emociones transmitidas por los líderes transformacionales son usualmente positivas y optimistas (Bono, Foldes, Vinson, y Muros, 2007). De esta manera, los subordinados con alta susceptibilidad tienden a atribuir más frecuentemente sus emociones positivas a eventos externos, y así el líder buen transmisor de emociones sería el evento externo a quien el subordinado atribuye su ánimo positivo (Cheng, Chen y Yen, 2012). Se encontró también que la probabilidad de ocurrencia del contagio emocional depende de la susceptibilidad de sus seguidores. En este sentido, se puede pensar que el éxito del liderazgo carismático depende en parte de la susceptibilidad de los seguidores al contagio emocional (Johnson, 2008).

Los resultados del estudio de Bono y Ilies (2006) sugieren que el contagio del estado de ánimo puede ser uno de los mecanismos psicológicos por medio de los cuales los líderes carismáticos influyen sobre sus colaboradores. Se encontró un vínculo positivo entre las emociones del líder y el estado de ánimo de los seguidores. Estos resultados también indican que tanto las expresiones emocionales del líder como el estado de ánimo de los seguidores influyeron sobre las tasas de efectividad y de atracción del líder.

Las teorías existentes y la base empírica para explicar el liderazgo carismático concuerdan en que muchas de las conductas de estos líderes están orientadas a inducir o facilitar estados de ánimo positivos en los empleados. Entonces, se ha propuesto que las emociones positivas y el contagio de ánimo pueden ser los procesos psicológicos básicos mediante los cuales se explica la asociación entre el liderazgo carismático y resultados como la satisfacción, motivación, cooperación y desempeño de los seguidores (Bono y Ilies, 2006).

Los resultados de este estudio muestran claramente que las expresiones emocionales de los líderes desempeñan un papel muy importante en la formación de las percepciones de los seguidores sobre la efectividad del líder, la atracción de los líderes y el estado de ánimo de los seguidores. Estos hallazgos también sugieren que el liderazgo carismático está asociado con el éxito organizacional al menos en parte, porque el líder carismático es capaz de producir en sus seguidores emociones positivas. Cuando los líderes expresan emociones positivas, mediante el

contagio de ánimo los seguidores se sienten más positivos y así, probablemente, harán evaluaciones más positivas de sus líderes (Bono y Ilies, 2006).

Contagio emocional y otras variables organizacionales

El contagio emocional también se ha estudiado en relación con otras variables de interés para el mundo organizacional. Veamos.

Belkin (2009) propuso un modelo para explicar los mecanismos mediante los cuales se produce el contagio emocional en interacciones virtuales, especialmente en lo relativo al campo de la negociación. Además, aporta evidencias empíricas acerca de la existencia del contagio emocional en ausencia de interacción cara a cara.

Cardon (2008) propone un modelo explicativo del proceso de contagio de la pasión por el emprendimiento a los empleados. Este modelo postula como variables mediadoras el liderazgo transformacional y el contagio emocional.

En el contexto de las empresas familiares, se observa que las emociones de los diferentes miembros de la familia pueden desbordarse algunas veces e irradiarse dentro de la organización y mediante un proceso de contagio emocional, ser transferidas a los demás miembros de la firma y tener influencia sobre sus relaciones interpersonales (Rafaeli, 2013)

Por último, en un estudio con 526 empleados de 37 hoteles en los Estados Unidos, O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawiski y Crouter (2009) reportan la posibilidad de contagio emocional del clima organizacional al clima familiar. Cuando los líderes pasan por tiempos difíciles en su trabajo, también pueden experimentar algunos efectos negativos en su vida familiar. Ellos pueden exhibir estados de ánimo variables e irritabilidad y esta negatividad puede ser contagiosa.

Contagio emocional y estados psicológicos positivos

En el mundo de habla hispana, Torrente, Salanova y Llorens (2013) se han interesado por estudiar el contagio emocional en el ámbito laboral, más exactamente la relación entre la convergencia emocional en el *engagement* y la homogeneidad de los equipos de trabajo, esta última en términos de sexo, tipo de contrato y antigüedad en la organización.

El *engagement* se refiere a un estado afectivo-motivacional de las personas en el trabajo, caracterizado por hacer sus tareas laborales con vigor, dedicación y absorción.

Los resultados del estudio indicaron que la variable sexo actúa como predictor significativo de la convergencia emocional. El tipo de contrato no muestra asociación con la vinculación psicológica y la antigüedad actúa en sentido contrario pero de forma significativa; es decir, a mayor heterogeneidad en cuanto a la antigüedad en el equipo de trabajo, mayor nivel de convergencia emocional en el *engagement* del equipo de trabajo (Torrente, Salanova y Llorens, 2013). Estos hallazgos se han explicado de la forma que sigue.

En cuanto a la relación entre sexo y convergencia emocional, Bakker, Westman y Schaufeli (2007) explican que los empleados perciben como más fiables a sus compañeros del mismo sexo, porque comparten características como la apariencia física, que los hace sentir como iguales.

El hallazgo relativo al tipo de contrato, consistente en la ausencia de valor predictivo de esta variable para la convergencia emocional en el *engagement* de grupo, es interpretado por Torrente, Salanova y Llorens (2013) como natural desde el punto de vista fisiológico. Es decir, para el contrato psicológico se acude a funciones cerebrales de orden superior que permiten el procesamiento de las creencias y para el contagio emocional las vías utilizadas son más primitivas debido a su alto valor para la supervivencia.

En cuanto a la variable antigüedad, se encontró que los equipos con mayor *engagement* en el trabajo son aquellos con miembros que llevan tiempos muy diversos en la organización. Quizá la explicación para este grado de cercanía se encuentra en la necesidad de vinculación entre personal nuevo con el más antiguo a fin de obtener instrucción e información acerca del funcionamiento de la empresa (Torrente, Salanova y Llorens, 2013).

Por su parte, Pugh (2001) afirma que los estados afectivo-motivacionales como el *engagement* son altamente contagiosos y transferibles a otros miembros de la organización. Por ejemplo, cuando los empleados perciben que los directivos poseen un alto grado de *engagement*, incrementan sus propios niveles de *engagement* mediante un proceso de contagio emocional (Barsade, 2002).

La propuesta del *engagement* colectivo organizacional de Barrick, Thurgood, Smith y Courtright (2015), sugiere que este puede crear valor en las instituciones por la siguiente razón, entre otras: cuando los empleados interactúan entre sí,

se produce un tipo de contagio emocional al compartir elementos afectivos, motivacionales y conductuales. Esto les permite mejorar algunos atributos de su desempeño, incluidos aspectos como la eficacia colectiva percibida y una potencia de grupo alta (Bakker y Schaufeli, 2000).

Con respecto al efecto contagio en la percepción de justicia en los equipos de trabajo, Roberson (2006) comenta que pueden intervenir dos procesos: el contagio cognitivo mediante el cual la opinión de los demás alteraría la propia percepción de la realidad; y el contagio emocional, en el que los sentimientos experimentados por los demás pueden impregnar las propias actitudes.

Por esta misma vía, en los terrenos del comportamiento organizacional positivo, Norman, Luthans y Luthans (2005) argumentan que los líderes con altos niveles de esperanza pueden tener un efecto de contagio sobre la resiliencia de los empleados y las organizaciones en procesos de cambio traumáticos. El modelo propuesto por estos autores basado en el efecto contagio, propone que el nivel de esperanza de los líderes no solo afecta la esperanza de los seguidores, sino que también incide sobre su resiliencia y a su vez sobre la de la organización.

Adicionalmente, Hodges (2010) utilizando un diseño experimental obtuvo evidencia inicial que apoya la acción del efecto contagio en el constructo capital psicológico que incluye cuatro variables positivas, a saber: esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia. En este estudio, una muestra asignada al azar de 58 gerentes y 239 empleados conformaron el grupo que recibió el tratamiento, en contraposición al grupo control compuesto por 52 gerentes y 152 empleados. En el grupo experimental, los gerentes recibieron un corto entrenamiento para desarrollar su capital psicológico. Se encontró que los puntajes de capital psicológico en la medida posttest de los empleados del grupo experimental fueron significativamente más altos que los del grupo control. Debido al control de variables propio de un diseño experimental, esta diferencia puede adjudicarse al contagio. Esta investigación tiene el mérito de ser experimental y además arroja importante evidencia sobre la posibilidad de entrenar, desarrollar y transmitir el capital psicológico mediante el efecto contagio.

Por último, desde la perspectiva de Story, Youssef, Luthans, Barbutto y Bovaird (2013), en el contexto de la gerencia internacional de recursos humanos se ha asumido que los líderes globales tienen influencia y actúan como modelos para sus seguidores, independientemente de la distancia (física o la frecuencia de interacción) entre ellos o de la calidad de la relación. Los resultados de su investigación de informan que el capital psicológico es susceptible del efecto contagio, incluso a distancia, pero la calidad de la relación actúa como variable

mediadora. En general, la distancia o la baja frecuencia de la interacción entre líderes y seguidores causa efectos indeseables en la calidad de la relación entre ellos, pero este estudio demostró que los líderes con un capital psicológico alto son más efectivos y logran contrarrestar los efectos negativos de la distancia (o baja frecuencia de interacción) sobre la calidad de la relación.

El principal mecanismo teórico que proponen los investigadores para explicar este proceso de contagio del capital psicológico de líderes a seguidores en el contexto global, es el aprendizaje social. Aunque la observación y el modelamiento suelen darse principalmente en la interacción cara a cara, Story, Youssef, Luthans, Barbuto y Bovaird (2013) proponen que los líderes globales con un capital psicológico alto pueden servir como modelos de capital psicológico alto para sus seguidores, no solo a través de conductas observables, sino de cogniciones positivas relacionadas con objetivos retadores, creatividad en la solución de problemas y la planeación de contingencias, evaluación positiva de factores situacionales, expectativas positivas de éxito y automotivación alta. Este conjunto de cogniciones positivas forma parte constitutiva del capital psicológico.

Conclusiones

El estudio de las emociones en el contexto de la interacción humana y específicamente en el mundo organizacional, pese a su importancia aún se encuentra en un grado incipiente de desarrollo teórico. En este capítulo se reseñaron brevemente algunos aspectos conceptuales y hallazgos de investigación sobre el contagio emocional y se presentaron algunas de las explicaciones sobre el tema—incluso investigaciones basadas en diseños experimentales—, pero definitivamente es necesario ahondar más en las relaciones de causalidad planteadas y en los mecanismos que conducen a la producción del fenómeno del contagio en diversas poblaciones de diadas y grupos humanos: jefes-colaboradores, maestros-alumnos y padres-hijos. Así entonces, se encontraría una vía fecunda para fortalecer estados positivos de desarrollo psicológico en los líderes que permitan potenciar bienestar, productividad y felicidad en sus seguidores, de tal forma que se puedan generar espirales positivas crecientes y también, encontrar mecanismos que minimicen los procesos inversos, es decir, cadenas de odio, violencia y baja productividad, entre otras.

Es claro también que la cuestión del contagio emocional en las organizaciones brinda un terreno fértil para generar investigación científica que permita, por ejemplo, identificar las condiciones y estrategias para potenciar efectos multiplicadores interesantes, principalmente de los estados psicológicos positivos en los

contextos laboral, social y familiar. Esto bajo la consideración de la evidencia del óptimo impacto de proceso como *engagement*, esperanza, optimismo, resiliencia, autoeficacia y *flow*, entre otras, sobre resultados organizacionales claves.

Se propone, entonces, que el contagio emocional quizá actúe como una especie de “pegamento” afectivo-emocional que explique, al menos parcialmente, y facilite estados emergentes grupales y organizacionales; es decir, procesos como el *engagement*, autoeficacia o esperanza colectivos, entre otros. En consecuencia, y en concordancia con lo planteado por Vijayalakshmi y Bhattacharya (2012), el contagio emocional puede constituirse en una buena herramienta estratégica para fomentar procesos organizacionales efectivos a nivel de la cultura organizacional, el clima, la socialización y el liderazgo.

La responsabilidad social empresarial y buenas prácticas laborales con los colaboradores. Antecedentes y tendencias

Stella Mateus Martin

Universidad Externado de Colombia.

Introducción

La responsabilidad social empresarial (RSE) surge del interés de diversos actores por reflexionar alrededor del papel que desempeñan las empresas respecto de los diferentes grupos de interés y su forma de actuar responsablemente frente a la sociedad y a las dinámicas sociales, económicas, ambientales y éticas. Así, en este marco la responsabilidad social empresarial se puede comprender como un compromiso global de los actores políticos, los sectores productivos globales y locales, las empresas públicas y privadas, las universidades, las ONG y las personas, con el desarrollo de una sociedad sostenible. Ser socialmente responsable significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, pero también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Significa también invertir en de formación, condiciones laborales y relaciones entre la dirección y los trabajadores, prácticas que pueden repercutir positivamente en la productividad y abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad (Unión Europea, 2001).

Se abordan dos temas centrales: los aportes y contextos que han incidido en la construcción del concepto de responsabilidad social empresarial con los trabajadores, y los debates teóricos conceptuales producidos alrededor de la de responsabilidad social empresarial y su relación con las buenas prácticas laborales.

En el primer apartado se revisan los aportes más reconocidos al debate de la responsabilidad social empresarial con los trabajadores provenientes de organizaciones internacionales, regionales y nacionales preocupadas por hacer un trabajo a partir de la investigación de fenómenos sociales relacionados con el trabajo y proponer lineamientos, directrices, objetivos y metas para orientar políticas mundiales sobre el trabajo, el empleo, las relaciones laborales y las políticas nacionales acogidas por gobiernos y empresas. Estas mismas organizaciones han producido planteamientos teóricos, empíricos y modelos que han enriquecido el debate.

En el segundo apartado se aborda el papel de las organizaciones en el contexto actual, orientado por un modelo neoliberal que demanda nuevos paradigmas para enfrentar el compromiso protagónico que genera impactos positivos en los trabajadores y la sociedad en general.

En el tercer apartado se reconocen algunas reflexiones alrededor de la responsabilidad social empresarial a partir de diversas posturas y modelos discutidos en el seno de disciplinas asociadas a la administración, la economía y la psicología social de las organizaciones y del trabajo. En este marco, se revisan propuestas conceptuales sobre las buenas prácticas laborales y algunos casos de referencia de experiencias de empresas que en Colombia aplican diversas políticas, programas y prácticas laborales.

Responsabilidad social empresarial. Aportes y contexto

Los debates y aportes significativos sobre responsabilidad social empresarial provienen de organismos internacionales, especialmente en lo relacionado con el trabajo: relaciones laborales, condiciones laborales, empleo y calidad de vida de los trabajadores-colaboradores. La globalización, que corresponde a un paradigma económico neoliberal, ha fortalecido principios fundamentados en la competitividad, el desarrollo de nuevas tecnologías, formas de organización del trabajo, nuevos empleos, nuevos paradigmas empresariales, cuidado del medioambiente y otros factores asociados. De un lado, exigen a la organización ser productiva, eficiente y rentable económicamente, pero también le demandan ajustarse a nuevas demandas sociales (reducción de la pobreza, fortalecimiento

de la calidad de vida, armonía trabajo y familia, equilibrio y equidad social, etc.). Es decir, debe ser rentable socialmente. Por tanto, se pretende reconocer esas variables del contexto, las relaciones que produce y su incidencia sobre la responsabilidad social empresarial en lo relacionado con los trabajadores. En este concierto de reflexiones de las ciencias humanas y sociales y la psicología social de las organizaciones, se han estudiado las organizaciones como sistemas dinámicos relacionados con el entorno interno: el comportamiento organizacional, la cultura, el clima y el ambiente laborales y su incidencia con el comportamiento humano, y externo: el contexto político-económico y las demandas que le exige.

En este marco global, la psicología social de las organizaciones concibe la empresa como una estructura que se caracteriza por ser un sistema abierto, energético de insumo y resultado, en el que el energético proviene del resultado que reactiva el sistema y consiste en transacciones entre la organización y su ambiente (Katz, 1979).

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, es un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general con un conjunto de objetivos. Por tanto, las organizaciones son entes complejos que contienen una serie de elementos y que se ven afectados por factores internos y externos (Hall, 1983 p. 33).

Estos factores pueden agruparse en económicos, políticos, tecnológicos y sociales (OIT, 1995). Son sistemas abiertos que deben gestionarse cuidadosamente, satisfacer sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno (Morgan, 1995). Son dinámicos, complejos e interrelacionados. Funcionan a partir de su relación con el contexto a partir de componentes como principios-propósitos, relaciones y vínculos (Schvarstein, 2003). Una de las características de las organizaciones es transmitir información e interactuar con el entorno, del que deben defenderse para preservar su identidad. Por ser un sistema abierto, es permeada permanentemente por las demandas internacionales, regionales y locales, concretadas en modelos económicos, normas, leyes y requerimientos de mercado; es decir, un orden basado en estructuras económico-políticas que le exigen incorporarse a dinámicas globales fundamentadas en la competitividad (Schvarstein, 2003).

De esta forma, la organización reconoce que está inserta en el mercado, la competencia, la política de divisas y cambiaria; el poder adquisitivo de la población,

la disponibilidad de materias primas nacionales e internacionales, la situación general del comercio en el mundo, la fuerza competitiva de otros países y la disponibilidad de divisas de los posibles mercados extranjeros (OIT, 1995). Por tanto, debe corresponder a las necesidades del contexto y mediar sobre los impactos que estas generan. En tal sentido, la empresa debe ser responsable y sostenible y comprender el contexto, desarrollar sentido de comunidad, potenciar la capacidad innovadora, proyectar a largo plazo y crear valor (Olcese, 2008), sobre todo valor compartido (Porter, 2014).

De esta forma, su relación con el entorno es directa y debe responder de manera asertiva a las dinámicas con un ejercicio activo, con buenas prácticas. En este ámbito, la responsabilidad social empresarial es un asunto nuevo que ha generado diversas dinámicas y retos que convocan a las empresas a desarrollar prácticas socialmente responsables. Su implementación va de la mano con la filosofía empresarial; es decir, con la cultura de la organización, compuesta por su sistema socioestructural (interacciones de estructuras formales, estrategias, políticas y procesos gerenciales y del funcionamiento organizacional; objetivos, metas, estructuras de autoridad, mecanismos de control, motivación recompensas, procesos de selección y formación); el sistema cultural, que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, ideologías, valores, artefactos culturales (ritos, ceremonias, costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos, eslóganes, cuentos, leyendas y folclore organizacional; emblemas, arquitectura); y en tercer lugar, los empleados particulares, dotados de personalidad, experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica contribuyen a la elaboración y construcción de significados culturales (Abravanel, Allaire, Firsiroyu, Hobbs, Poupart, y Simard, 1992). El significado, la comprensión y el sentido compartido son diferentes modos de describir la cultura. Es un proceso de estructuras reales que permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos; es un modelo de comprensión para darle significado a la realidad (Morgan, 1995). En este sentido, la cultura organizacional refleja dinámicas e interacciones entre lo sociocultural y lo humano; por tanto, la lógica de la responsabilidad social empresarial puede integrarse a esas dinámicas a partir del diseño del marco estratégico y hacerla real con base en las experiencias, las vivencias y las prácticas que experimenta cada miembro de la organización en el ambiente y la cotidianidad de la organización.

Aportes de organizaciones a la construcción del marco de la responsabilidad social empresarial dirigida a los trabajadores

En el siglo XX surgieron dos fenómenos que han incidido para la reflexión sobre la responsabilidad social empresarial. Por un lado, los movimientos sociales en favor de los derechos humanos de los trabajadores antes y después de la Segunda Guerra Mundial, que buscaban semanas de trabajo más cortas y condiciones de trabajo más seguras. Tales concesiones se dieron por presiones de los sindicatos sobre las organizaciones con base en factores distintos de los relacionados con maximizar los beneficios de la compañía (Yepes, 2007). Por otro lado, se concentraron esfuerzos de organismos que ante esas demandas sociales empezaron a promover la equidad social y las oportunidades de trabajo, amén de convocar las empresas para que el ejercicio de buenas prácticas laborales.

Desde su creación en abril 1919, La OIT planteó en su primera conferencia la necesidad de construir un escenario de trabajo más equitativo y justo. El primer convenio se dio en medio de situaciones particulares (un mundo devastado por la guerra, amenazado por la revolución y asolado por la pobreza y la miseria de los trabajadores), y su finalidad era establecer una estructura social en favor de la paz y e la estabilidad, en la cual el quehacer económico pudiera engendrar prosperidad a la par de justicia social, tanto por las condiciones de vida de los trabajadores como del mundo del trabajo. Desde el primer momento se intentó asentar esa estructura, combinando la acción normativa con la creación de instituciones y la formulación de una política pública (OIT, 1999).

Posteriormente, en el encuentro de 1964 en Ginebra Suiza, se definió el carácter de organización normativa que contiene algunos conceptos fundamentales como la libertad de trabajo, la libre elección de empleo, la libertad de asociación y la primacía de los objetivos sociales. Cada año la OIT consolida nuevas recomendaciones, convenios y protocolos para generar instrumentos, mecanismos y formas de fomentar las buenas prácticas laborales, como el diálogo social, la equidad de condiciones sociales y condiciones laborales (bienestar, ambiente laboral, contratación, remuneración, salud), dinámicas en diversidad de sectores de trabajo (empresas, industria, agricultura), oportunidades de formación y trabajo infantil, entre otros. En 1999 incluyó lineamientos que involucran políticas y acciones orientadas a reducir el déficit en trabajo decente, en torno a cuatro objetivos estratégicos: las normas, principios y derechos fundamentales en el trabajo; el empleo; la protección social, y el diálogo social, con la igualdad de sexo y el desarrollo como asuntos transversales. Este enfoque ha

hecho posible la definición de metas e indicadores para medir los progresos que constituyen la base de rendición de cuentas (OIT, 1999), todo ello sobre la base de considerar que “[...] el trabajo decente es una meta. Recoge una aspiración universal de las mujeres y los hombres de todo el mundo y expresa sus esperanzas de obtener un trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (Samovia, 1999, p. 17).

En la misma línea, la ONU trabaja una amplia gama de facetas fundamentales de derechos humanos. Presentó tres lineamientos importantes: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención Sobre los Derechos del Niño y Estatuto de la Corte Internacional de Justicia. Adicionalmente, en el seno de esta organización se presentaron el pacto global y los objetivos del milenio. En la Declaración Universal de los Derechos Humanos proclamó

[...] los derechos humanos como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto, los individuos, como las instituciones, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, para los pueblos de los estados miembros y entre los territorios colocados bajo su jurisdicción (ONU, 2015).

En el marco de estos derechos, el artículo 23 aborda temas de trabajo y prácticas laborales. Considera que toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a una remuneración equitativa y satisfactoria, a la protección contra el desempleo, a fundar sindicatos, a igual salario por igual trabajo. Plantea que

[...] el trabajo es el medio por el que cualquier ser humano pueda satisfacer sus necesidades básicas y afirmar su identidad; la forma en la que puede sustentar a su familia y vivir una existencia conforme a la dignidad humana (ONU, 2016).

Debido a la importancia de este asunto, el trabajo y la creación de empleos dignos figuraron en la agenda de la Cumbre de Río Agenda +20,³⁰ que se celebró en Brasil y en la que se estudió la necesaria evolución hacia empleos ecológicos o verdes sostenibles en todos los sectores, que contribuyan a la sostenibilidad del planeta y a preservar o restaurar la calidad del medioambiente, la calidad de vida de los trabajadores y la economía (ONU, 2016).

30. Foro Mundial Estambul/cumbre Desarrollo Sostenible Río +20. Informe Bertrand, http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2011_es_complete.pdf,

Respecto del Pacto Global de las Naciones Unidas, el por ese entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, lanzó el Pacto Global (*Global Compact*) entre la ONU y el mundo del libre mercado, en enero de 1999 durante el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza. Su finalidad era posibilitar a todos los pueblos del mundo compartir y acceder a los beneficios de la globalización de la economía e inyectar en el libre mercado mundial valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas de los humanos mediante el diálogo social, para la constitución de una ciudadanía corporativa global que posibilitara conciliar los intereses de las empresas con las demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU y los sindicatos y ONG. El Pacto Global se fundamentó con base en los siguientes principios: derechos humanos, normas laborales, medioambiente, fomento del desarrollo, difusión de tecnologías inofensivas para el medioambiente, y lucha contra la corrupción. Luego de diez años, el Pacto Mundial sigue siendo una iniciativa mundial de sostenibilidad empresarial y sinónimo de responsabilidad social empresarial (ONU, 2015).

En la agenda para el 2030, la ONU se trazó diecisiete objetivos de desarrollo sostenible para transformar el mundo.³¹ Con ello pretendía poner fin a la pobreza sin diferenciar entre países y buscar la adopción de medidas que favorecieran el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (objetivo 8), al igual que la satisfacción de necesidades sociales como la educación, la salud, la protección social, las oportunidades de empleo y el cambio climático (ONU, 2015).

Desde el contexto europeo, los Estados miembros de la Comunidad Europea³² han reconocido la importancia del trabajo y el empleo, especialmente en el marco de la responsabilidad social empresarial, razón por la cual han adoptado diversas medidas para fomentarla en las empresas. El reto consiste en determinar la manera como la responsabilidad social empresarial puede contribuir al objetivo establecido en Lisboa de desarrollar una economía competitiva, socialmente cohesionada y basada en el conocimiento, (Unión, europea, 2001).

31. Aprobada en el 2015 en la cumbre de la ONU. Entró en vigor el 1 de enero de 2016.

32. Dinamarca (Ministerio de asuntos sociales y Copenhague Centre). El Reino Unido (designo en 2000 un Ministro en el ámbito de responsabilidad social empresarial, grupo interministerial para actividades de promoción de RS en empresas del gobierno)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)³³ busca promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. En el 2000, presentó sus directrices para empresas multinacionales, revisadas en el 2011, con el apoyo de la OIT y la ONU. Su propuesta pretende garantizar la continuidad de las pautas como instrumento internacional para la promoción de conductas empresariales responsables. Entre los cambios introducidos en la última versión en asuntos del trabajo y las buenas prácticas laborales se tienen: respetar las leyes de los países donde se contrata el trabajador; fomentar la formación del capital humano (crear oportunidades de empleo y a los empleados); abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con los derechos humanos; promover el conocimiento y el cumplimiento por parte de los empleados de las empresas multinacionales de las políticas de empresa mediante una difusión adecuada, incluso a través de programas de formación; abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren de buena fe, informes para la dirección o para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las normas o a las políticas de la empresa; incorporar sistemas de gestión de riesgos con el fin de identificar, prevenir o atenuar los efectos negativos, reales o potenciales, e informar sobre reacciones ante dichos efectos negativos, y abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales. La OCDE, controla y exige el cumplimiento de las directrices por parte de las empresas multinacionales o nacionales a través de informes transparentes sin hacer diferencia alguna.

Por su parte, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) crea normas internacionales con la participación de empresas, profesionales, el sector educativo, y los gobiernos mediante comités técnicos, para regular, controlar y evaluar en las empresas procesos como los siguientes: calidad de productos y servicios; salud ocupacional; medioambiente, y responsabilidad social y tecnología. Se calcula en más de 19.500 las normas publicadas, las cuales se aplican en 195 países.

A partir del trabajo hecho en el seno de esta organización, se operativizó la responsabilidad social con la norma ISO 26000, fomentando así su conocimiento y la concienciación (participaron 54 países y 270 expertos). Los principios rectores se configuraron como materias fundamentales de responsabilidad social para las empresas e incluyen prácticas en derechos humanos, relaciones labo-

33. La OCDE, la conforman los gobiernos de 42 países (en 2010), de países adherentes a la declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y empresas multinacionales.

rales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad. En lo relativo a las prácticas laborales, estas se centran en cinco asuntos: trabajo y relaciones laborales; condiciones de trabajo y protección social; diálogo social; salud y seguridad en el trabajo; desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo (ISO, 2010). Esta guía, tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal y desarrollen buenas prácticas laborales.

El *Global Reporting Initiative* (GRI), es una organización multilateral fundada en Boston en 1997 por organizaciones sin fines de lucro de Estados Unidos y de la Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (Ceres). El GRI ha sido pionera en el desarrollo de memorias y una guía de sostenibilidad que establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. Dentro de la subcategoría de prácticas laborales y trabajo digno, analiza las cuestiones conexas con empleo (contrataciones, rotación, prestaciones sociales, índices de reincorporación al trabajo y retención), relaciones entre el trabajador y la dirección, capacitación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, igualdad de retribución entre hombres y mujeres, evaluación de prácticas laborales de los proveedores, mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil y trabajo forzoso. El GRI goza de alianzas estratégicas con la ONU, la OCDE y la ISO (GRI, 2015).

Con las orientaciones de la OIT y la ONU, se han creado otras organizaciones que han aportado al debate. *Accountability*, creada en 1995, es una organización global líder, cuya misión es promocionar la responsabilidad en favor del desarrollo sostenible. Provee instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial, ofrece desarrollo y certificación profesionales y hace investigaciones de primera línea. Se centra en la integración de la sostenibilidad en el pensamiento y práctica de la organización. Cuenta con la norma AA1000 (*Accountability*, 2015). *Social Accountability International* (SAI) creada en 1998, tiene como misión promover los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo y eliminar las maquiladoras, promoviendo de esta manera condiciones éticas de trabajo, derechos laborales, diálogo social, eliminación del trabajo infantil y de los trabajos forzados, fomento de la salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, eliminación de la discriminación y de las medidas disciplinarias, y remuneración, temas con los que construyó la norma SA8000 (versiones: 2001, 2004, 2008 y 2014) (*Social Accountability International*, 2014).

Por su parte, para asesorar, orientar y certificar las empresas en España y Latinoamérica, está Forética, una asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial/sostenibilidad. Su misión es fomentar la integración en los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno, en la estrategia y la gestión de empresas y organizaciones. Cuenta con la norma SGE 21 como sistema de gestión de la responsabilidad social que de manera voluntaria certifica (Foretica, 2016).

Entre las iniciativas de responsabilidad social empresarial más visibles en temas de trabajo y buenas prácticas laborales en América Latina, se encuentran la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base de América (RedEAmérica); Pro humana y Acción Social en Chile, y Fundemas en El Salvador y Perú. En Argentina están el Instituto Argentino de responsabilidad social empresarial (Aires) y el grupo de fundaciones de Argentina. En México opera el Centro Mexicano para la Filantropía (Ceme-fí), la Corporación Mexicana de Empresarios (Copamarmex) y en Uruguay la corporación Deres.

Por su parte, *Ethos* en Brasil, busca movilizar y sensibilizar a las empresas para que gestionen sus negocios de forma socialmente responsable con el fin de construir una sociedad sostenible y justa. Desde 2007, elaboró los indicadores *Ethos*, una herramienta para que las empresas integren en su gestión los conceptos y los compromisos con el desarrollo sostenible.

La reflexión permanente en el escenario de estas organizaciones, se convirtió en referente de buenas prácticas e iniciativas en materia de responsabilidad social empresarial gracias al paso de gobiernos dictatoriales a gobiernos democráticos entre los años setenta y ochenta, a la entrada del mercado como otra fuerza de poder y a la inserción de las empresas latinas para competir en las economías mundiales, lo que suscitó el interés de estas para abordar práctica de responsabilidad social empresarial como un factor de demanda de la economía y sociedad global (Gutiérrez, 2006).

Por su parte, en Colombia la influencia de la OIT, las Naciones Unidas (Pacto Global Colombia), la ISO, el BID y la OCDE, han incidido en el fortalecimiento de las pautas, políticas, y aplicaciones de la responsabilidad social empresarial. Organizaciones nacionales activas en este sentido son la ANDI, la Cámara de Comercio de Bogotá (con el programa “Comprometerse”, dirigido a em-

presas) y Fenalco³⁴ (Corporación Fenalco Solidario, 2015). En el 2011 nació el Centro Internacional de Responsabilidad Social (CIRS), organización que tiene como objetivo principal generar cultura de responsabilidad social en el sistema social colombiano y servir de articulador para abrir espacios y generar sinergias para fortalecer la cultura de responsabilidad y sostenibilidad. Fundó la revista *RyS*, medio de comunicación y publicaciones sobre responsabilidad social empresarial, en el que se comparte el pensamiento y las experiencias de las empresas colombianas (Granfundación, 2011). A este grupo se adhieren las universidades activas en procesos de formación de los empresarios a través de congresos, especializaciones, diplomados, seminarios e investigaciones (Universidad Santo Tomás, Universidad Externado de Colombia, Uniempresarial y EAN, entre otras).

Es indudable que la participación de organismos internacionales, regionales y nacionales ha aportado de manera significativa a la comprensión de la importancia de la responsabilidad social empresarial en las actuaciones de las empresas. Esta participación ha tomado cuerpo en el diseño de esquemas y normas que orientan sus prácticas —especialmente en temas de trabajo y empleo— asociados a las relaciones laborales y contractuales, a las condiciones laborales, a la relación trabajo-familia, al ambiente laboral, a la equidad y a la calidad de vida, entre otras, en una sociedad mediada por un contexto que propugna modelos eficientistas y competitivos.

Condicionantes del contexto

La economía del mundo esta intervenida por el modelo de la globalización, el cual como paradigma económico neoliberal ha propiciado reflexiones y críticas respecto de sus implicaciones político-económicas, sociales y culturales; en la movilidad de las poblaciones con el consecuente incremento de la migración; en el orden del trabajo y las dinámicas laborales, y en los efectos y cambios en el medioambiente (Castell, 2000). Como fenómeno, ha sido estudiado desde perspectivas económicas (Banco Mundial, 2003), (Castell, 2000), e integracionistas del mercado global como la visión de la Cepal (Peres y Mortimorem, 2001); (Quijano, 2000).

El significado medular de globalización económica se relaciona con el hecho de que en los últimos años una parte de la actividad económica del mundo está

34. Alianza con Corporación Fenalco Solidaria, entidad de comercio organizado, desde 1990 promueve la RS. Creó Certificado RS y programa Diagnosticarse.<http://fenalcosolidario.com/informacion-corporativa#historia>.

teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes en lugar de en el mismo país (Banco Mundial, 2003). Esta dinámica adopta diversas formas: comercio internacional, inversión extranjera directa y los flujos del mercado de capitales. La propuesta de globalización se centra en tres aspectos: es una economía informacional; es una economía globalizada, y es una economía que funciona en redes. La economía informacional se da porque la productividad y la competitividad de las unidades (empresas, Estados, instituciones, regiones, etc.) de esa economía dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar eficientemente una información basada en el conocimiento. La economía global se da porque las actividades de producción, circulación y consumo, así como sus componentes (capital, trabajo, materias primas, gestión información, tecnología, mercados) están organizadas a escala global a través de redes de conexión entre los diversos agentes económicos (Castell, 2000).

La globalización es la tendencia hacia un mercado mundial único y es el resultado de fuerzas microeconómicas originadas por la revolución tecnológica. La reducción de los costos de manejo de la información y del transporte ha hecho rentable la producción, la comercialización y las actividades de investigación y desarrollo a escala mundial (Peres y Mortimorem, 2001).

La globalización entendida a partir del poder, es una relación social constituida por la presencia permanente de tres elementos: dominación, explotación y conflicto, que afecta las cuatro áreas básicas de la existencia social y es resultado y expresión de la disputa por su control de ellas: el trabajo, sus recursos y sus productos; el sexo, sus recursos y sus productos; la autoridad colectiva (o pública), sus recursos y sus productos, y la subjetividad/intersubjetividad, sus recursos y sus productos. Las formas de existencia social en cada una de estas áreas no nacen las unas de las otras, pero no existen ni operan separadas o independientes entre sí. Por eso mismo, las relaciones de poder que se constituyen en la disputa por el control de tales áreas o ámbitos de existencia social, tampoco nacen ni se derivan las unas de las otras, pero no pueden existir, salvo de manera intempestiva y precaria, las unas sin las otras. Esto es, forman un complejo estructural cuyo carácter es siempre histórico y específico. En otros términos, se trata siempre de un determinado patrón histórico de poder (Quijano, 2000).

El actual patrón de poder mundial consiste en la articulación entre: la colonialidad del poder; esto es, la idea de "raza" como fundamento del patrón universal de clasificación social básica y de dominación social; el capitalismo como patrón universal de explotación social; el Estado como forma central universal de control de la autoridad colectiva y el moderno Estado-nación como su variante

hegemónica, y el eurocentrismo como forma hegemónica de control de la subjetividad/intersubjetividad, en particular en el modo de producir conocimiento.

Por su parte, en el marco de la globalización la competitividad es un factor que se ha potenciado en la medida en que los mercados son más amplios y hay mayor oferta y demanda de productos. Se relaciona con términos como competencia, competidores y ventaja competitiva. La competencia se refiere al rendimiento medio de los competidores que participan en un sector y la posición relativa en ese sector (por encima o por debajo del sector), de tal forma que los competidores son los participantes del sector. Las fuerzas que inciden en los sectores y producen grandes diferencias en la rentabilidad de los sectores, son: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de rivalidad. Así, la ventaja competitiva o cadena de valor comprende las diferencias o beneficios adicionales del producto que repercuten en el mercado y que reporta más rendimientos (Porter, 1999).

Se han desarrollado intentos para sistematizar los enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad y resumirlos en un enfoque integral bajo el concepto de “competitividad estructural” (OCDE, 2013). Los elementos modulares de este concepto son el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico; una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación. La competitividad con un enfoque sistémico comprende estructuras en niveles meta, macro, meso y micro. Meta promueve la competitividad (factores como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia). Macro ejerce una presión de performance sobre las empresas; y un nivel meso estructurado en el que el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad. A nivel micro las empresas buscan simultáneamente la eficiencia, la calidad, la flexibilidad y la rapidez de reacción. Muchas de ellas están articuladas en redes de colaboración mutua (Esser, 1996).

Otro factor inherente a la globalización y la competitividad es la innovación y el desarrollo de la tecnología, pues son ingredientes de la nueva sociedad del conocimiento. Estas variables mantienen una relación directa y recíproca y en la medida en que se introducen cambios en el sistema económico mundial, se

da una profunda revolución científica y tecnológica en la que la innovación y la tecnología se configuran como elementos claves de la sociedad del conocimiento y de la información

La innovación se considera sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad [invención], en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. La innovación tecnológica es un proceso de transformación y adaptación de los elementos que caracterizan las relaciones humanas y los sistemas productivos ante el impacto generado por la evolución de la tecnología (Comisión Europea, 1997).

La repercusión clave de este proceso es la mayor importancia adquirida por la tecnología como factor de producción. Esto gracias a los cambios que esta ha hecho posible en aspectos como la naturaleza de los bienes producidos, los mercados y la competencia internacional. Todo esto se ha visto acompañado (y en gran parte ha sido consecuencia) del incremento del contenido tecnológico de los bienes y servicios derivado del conocimiento científico, conceptos avanzados de diseño, materiales inteligentes, automatización, *software*, conceptos avanzados de servicio y descubrimientos médicos y biológicos entre otros (SENA, 2001). La innovación y la tecnología repercuten en varios ámbitos y con gran incidencia en los sectores productivos y las empresas (OIT, 1995) relacionados con las prácticas laborales, en el empleo y en las formas de contratación (Ayacart, 1996) y en las ocupaciones y perfiles profesionales (Doménech, 1998).

Es evidente que la tecnología ha hecho su aparición revolucionando las organizaciones. Antes formaba parte de la estrategia del negocio; ahora ha pasado a determinar su estrategia (Doménech, 1998). Indudablemente, las empresas es uno de los sectores más afectados por la innovación y la tecnología. La influencia del cambio de presupuestos y de paradigmas a la luz del conocimiento e investigación científica, las ha obligado a generar nuevos mecanismos y estrategias para fortalecer las competencias de los trabajadores, a fin de que comprendan la variedad de innovaciones y cambios estructurales o coyunturales que provienen de estos avances (Mateus, S., 2003). Desde el ámbito empresarial es un fenómeno que repercute en lo humano no solo en las relaciones humanas, sino también en la capacidad de producción de conocimiento. Por ello, las innovaciones están asociadas a los procesos de producción, a la gestión de las personas y a los productos o servicios. Esta diversidad de tecnologías que se incorporan a las empresas lleva a la necesidad de invertir en formación del talento humano.

Indudablemente, la globalización, la competitividad, la innovación y la tecnología imponen retos a las estructuras productivas y generan nuevas formas de trabajo. Consecuente con el sistema emergente actual, pretenden innovar la participación y la capacidad de iniciativa de todos, hasta el punto de diluir fronteras y límites. Lo importante bajo este nuevo esquema es lograr que la organización del trabajo tenga una dinámica abierta, flexible y recíproca. Es decir, se alteran las estructuras organizativas y la gestión organizativa y humana en las empresas, y se pasa a la descentralización, la delegación de responsabilidades, la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las estructuras y personas (Pineda, 2002). Estos cambios están orientados a reducir las jerarquías con el fin de facilitar las relaciones y los procesos de grupo. Entre los de mayor repercusión están: la sustitución de los sistemas jerárquicos, la eliminación de algunos cargos intermedios, la definición de puestos flexibles, la asignación de responsabilidades y la participación y ampliación de las actividades laborales, el principio de remuneración en función del rendimiento, la elevación de los niveles de formación, y la motivación de las personas (ahora ligada a la calidad intrínseca del trabajo, a la autonomía y responsabilidad, a la rotación y al ambiente de trabajo) (OIT, 1999). Este nuevo esquema conduce al mejoramiento de los mecanismos de toma de decisiones, solución de problemas, liderazgo y comunicación, aspectos que afectan el clima y la cultura organizacionales. La exigencia de una gestión eficaz y adecuada requiere relaciones oportunas, sistemas de comunicación rápidos y líderes que fomenten la participación, la cualificación y la disposición a aprender, factores estos asociados al ambiente de trabajo y a las condiciones laborales de los trabajadores. (Mateus, 2003).

Indudablemente, estos cambios y sus incidencias generan controversia. Por un lado, la intención de la OIT es regularizar las condiciones laborales; sin embargo, en una economía mundial no existe una regulación de las condiciones laborales con base en parámetros establecidos por la OIT y sí políticas de presión para una desregulación de la actividad laboral en organismos como la OMC o el FMI. Dichas políticas son constantes y tienen como difusores funcionarios y gobiernos de los países latinoamericanos, que ven en las actividades de la internacionalización el único camino para propiciar el crecimiento de las economías latinoamericanas. Hoy en día, aun cuando parezca innecesario hablar de explotación laboral no lo es, pues las condiciones de vida de los trabajadores latinoamericanos se encuentran cada vez más desprotegidas ante el *dumping* social, verdadero chantaje de las multinacionales para rebajar (o incumplir) cualquier derecho laboral o garantía. Este proceso no solo se aplica con relación a las compañías multinacionales, pues su fórmula también sirve de soporte para que las compañías nacionales empleen y formulen legislaciones que den

soporte a una pérdida de condiciones mínimas de vida para los trabajadores (Corredor, 2004).

Es así que en términos de relaciones laborales, se globaliza la falta de respeto a los derechos laborales y sindicales, las jornadas de trabajo se prolongan y la seguridad social para los trabajadores disminuye. Se globalizan las instituciones fieles al sistema y se generaliza la mediación laboral o sindical solo de las organizaciones sindicales mayoritarias instituidas, es decir de los sindicatos mayoritarios aceptados institucionalmente por el sistema. Se globaliza el desarme ideológico y el discurso sindical; el miedo a lo desconocido en la relación laboral y el temor al despido; la competitividad interna entre trabajadores; la ausencia de acción sindical en numerosas pequeñas empresas; el aumento del incumplimiento de los derechos de los asalariados y de las normas laborales (Ramiro, 2000, citado en Corredor, 2004). Es decir, no solo se globalizan las formas de trabajo, sino también las prácticas laborales, las ocupaciones, las profesiones y las formas de vida. La preocupación más notoria en este marco es preguntarnos cuál es el papel social de este modelo y qué pasa con las prácticas laborales y las actuaciones de los sectores productivos en términos de responsabilidad social con sus trabajadores.

A pesar de los esfuerzos, son variados los interrogantes que quedan. Por un lado, si el poder de los países industrializados sobre los que no lo son se mantiene y se ejerce a través de los organismos internacionales con la implementación de políticas en términos de responsabilidad social empresarial, que no se sabe si son efectivas y se cumplen. Por otro lado, reflexionar alrededor del nuevo orden mundial y las exigencias que impone al marcar derroteros cada vez más exigentes para las sociedades y para los sectores productivos y empresas. Se hace necesario, entonces, implementar nuevos paradigmas que se orienten por la equidad, la responsabilidad y la justicia y las buenas prácticas, todo enfocado a fortalecer la imagen corporativa y las oportunidades de negocio en el concierto mundial.

Responsabilidad social empresarial y buenas prácticas laborales

La historia de la responsabilidad social no tiene un inicio fijo. Sin embargo, a fin de marcar algún antecedente se podría decir que hay documentos que datan del siglo XIX y anteriores que dan fe de acciones de las compañías en favor de sus trabajadores. El concepto de responsabilidad social comenzó a utilizarse de forma generalizada a comienzos de la década de 1970 (ISO/TMB, 2010). El nacimiento de las organizaciones ya mencionadas (OIT, ONU, OCDE, ISO, GRI), eventos como la Conferencia de Estocolmo de 1972, el Informe Brundtland

de 1987 y el protocolo de Kyoto de 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, la WWF, *Greenpeace* o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000 e ISO 26000, SG21; las directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial, son todos acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como responsabilidad social empresarial (Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador, 2013).

Ordenar en parte la discusión teórica sobre la responsabilidad social empresarial, permite comprender las tendencias y enfoques desarrollados por la literatura internacional y nacional sobre esta cuestión.

En el estudio de Cancino y Morales, (2008) se hace una completa recopilación de la clasificación de Garriga y Melé (2004) sobre la teoría producida mundialmente sobre la responsabilidad social empresarial, la cual ha clasificado en grupos de teorías: instrumentales, integradoras, de carácter político y sobre la ética y la moral en los negocios. Estas buscan entender el comportamiento de las empresas frente actividades económicas o puramente sociales y éticas. Dentro de las teorías instrumentales estudian actividades sociales para la creación de riqueza empresarial; es decir, las empresas desarrollan actividades de responsabilidad social empresarial que ayuden a obtener mayores beneficios económicos a sus accionistas. En las teorías integradoras se considera que las empresas tienen responsabilidades o contratos con la sociedad y con los *stakeholders* que deben cumplir: responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales, las cuales deben ser controladas mediante leyes y normas que los regulen. Las teorías de carácter político enfatizan que las compañías adquieren un poder a nivel social en la medida en que se ven insertas en una sociedad. Existe un contrato social entre las empresas y la comunidad en las que participan, el cual viene dado por el poder y la influencia que tiene cada empresa sobre la economía. El último y cuarto grupo son las teorías sobre ética y moral en los negocios, que estudian el desarrollo de actividades de responsabilidad social empresarial en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto a los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medioambiente y un desarrollo sustentable, que considere actividades para el progreso tanto de generaciones presentes como futuras. De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común (Cancino y Morales, 2008).

De otra parte, del estudio de clasificación sobre las teorías de la responsabilidad social empresarial llevado a cabo por Yepes (2007), identifica nueve enfoques

teóricos que se relacionan con los anteriores: maximización del beneficio, aporte social, prioridad económica, contrato social, grupos de interés, legitimidad, expectativa social, estratégica y bien común.

Hay otras propuestas posteriores a las de Cancino y Yepes, pues el tema de responsabilidad social empresarial ha suscitado un crecimiento exponencial de estudios e investigaciones. Por ejemplo, aportes recientes de instituciones como *Ethos* en Brasil y Forética en España, acompañados de publicaciones de Frances (2014) y la OIT, que desde el 2000 publica su versión de lo que considera responsabilidad social empresarial a partir de las acciones y prácticas de la empresa. Estas últimas acepciones coinciden en identificar características que definen la responsabilidad social empresarial como un compromiso voluntario, sistémico, ético, estructural y estratégico, que debe responder a las dimensiones sociales, económicas y medioambientales con alto sentido de correspondencia con los grupos de interés que se relaciona. Es voluntario porque las empresas adoptan voluntariamente un compromiso socialmente responsable y van más allá de las obligaciones que le impone la ley (OIT, 2009). Significa invertir más en capital humano, en el entorno y en las relaciones de las partes interesadas y en conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad; es decir, involucra gestión interna y externa (Unión Europea, 2001).

Es sistémico y no ocasional porque las empresas se deben preocupar por los sistemas de orden social y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Por tanto, confluyen lo interno y externo. Distinguir la responsabilidad interna que la propia organización siente hacia sus integrantes y los miembros de la comunidad, de aquella que le es impuesta y por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir cumplimiento; es decir “responsabilidad exigible”. La responsabilidad interna es lo que la organización siente hacia sus grupos de interés; vale decir, reconoce su responsabilidad mediada por deseos, intereses y subjetividades ancladas en la empresa. Ese sentir se puede asociar no solo a parte de la organización, sino también a los trabajadores (Unión Europea, 2001).

Es ética, ya que integra en su gestión acciones responsables con los grupos de interés y con la sociedad. La ética empresarial podría entenderse en tres niveles: el de las decisiones individuales en cuanto se dan en entornos económico-empresariales; el de las acciones de las organizaciones; y el nivel de la reflexión más amplia sobre el contexto en que individuos y empresas actúan (Frances, 2014). Es estructural y estratégica porque la responsabilidad social empresarial debe permear toda la organización. La política de responsabilidad social empresarial

debe incluirse en la estructura sociotécnica (misión, visión, objetivos, políticas y metas) y en la cultura (valores), al tiempo que se da un alto compromiso de la dirección con la responsabilidad social empresarial (Sierra, 2015).

Respecto a los grupos de interés, son personas o colectivos que contribuyen voluntaria e involuntariamente a la capacidad de la empresa y a sus actividades de creación de riqueza, por lo tanto son sus potenciales beneficiarios o portadores de riesgos (Olcese, 2008). Los grupos de interés, también llamados *stakeholders*, son todos los que de una u otra forma son afectados por las decisiones y acciones de la empresa y forman parte de la corporación de manera directa, indirecta o en distintos niveles de implicación (Yepes, 2007).

Los *stakeholders* se pueden agrupar por los tipos de relación con la empresa (estructurales, de gestión, y complementarios); por ejes de relación (responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación) y por identificación de procesos (Yepes, 2007). Incluso se pueden identificar por similitud técnica y funcional, por volumen de actividad, por criticidad, por peso específico u otra variable que permita agrupar los grupos de interés de forma lógica (Olcese, 2008). Los grupos se asocian en torno a tres problemas: 1. asuntos internos (problemas de dirección y desarrollo de personal, en el proceso en el proceso de producción y de dirección empresarial); 2. actuaciones en el mercado (relación con proveedores, clientes y la competencia); y 3. exigencias de la sociedad representadas en problemas que conducen a la legitimación de la empresa (aceptación de los productos, métodos de producción y posición ante el orden económico). Así, mismo dentro del proceso de legitimación de la empresa se configuran grupos con intereses que pueden ser internos y externos. Dentro de los internos se encuentran los socios o accionistas, los directivos y los trabajadores, y los externos se ubican los clientes, los proveedores, los competidores y la comunidad: entorno, Estado y sociedad en general (Cortina, 2008).

Los trabajadores (empleados o colaboradores) se consideran un grupo de interés con quienes la empresa tiene una gran responsabilidad, pero también los trabajadores deben ser socialmente responsables con sus empresas; es decir, se debe empezar por la responsabilidad personal o individual (Sierra, 2015), o que permitiría hablar de corresponsabilidad o doble vía de los distintos grupos de interés. Las dos vías guardan relación. La responsabilidad social consiste en cumplir de parte y parte con un compromiso: responsabilidad con los trabajadores y responsabilidad de los trabajadores.

Por tanto, la responsabilidad con los trabajadores alude a que el grupo más importante para la empresa debería ser sus colaboradores que ocupan los diferentes

cargos para gestionar los recursos financieros, técnicos o de talentos humanos con el fin de alcanzar las metas y objetivos y establecer el capital social y económico. Para Sierra (2015), la responsabilidad social de la empresa hacia sus trabajadores consiste en respetar los derechos humanos y laborales mediante diferentes proyectos de inversión para mejorar su calidad de vida y bienestar. A nivel laboral se defienden los derechos humanos de los trabajadores, con el debido respeto por la dignidad humana en el marco de la justicia y la equidad, como los establecidos en normas constitucionales y legales obligatorias para todos los países, según lo demuestra con creces el Pacto Global de la ONU, decálogo empresarial por excelencia. El tema de los derechos humanos, aunque sea en gran medida de carácter político, no es exclusivo de los gobiernos y los políticos, también es y debe ser prioritario de las empresas” (Sierra, J. E., 2015.) También se impone la normatividad jurídica en los países a través de los Códigos de Trabajo laborales Nacionales. La responsabilidad social empresarial, va más allá de la ley, trasciende el plano ético e invoca la necesidad de un empleo digno-decente y un salario justo, la no explotación del trabajador, las sanas prácticas laborales, etc. (Sierra, 2015.)

El trabajo decente, como referente para las buenas prácticas laborales, se vincula como un desafío global según la OIT. Como concepto requiere un desarrollo teórico y un sustento científico que lo transforme en un paradigma explicativo de la realidad laboral sobre la base del empleo. Sin embargo, su sola enunciación y su carácter dinámico revelan una voluntad política y una capacidad crítica que toma posición frente a los graves problemas del mundo laboral y puede servir como instrumento que ordena ejes a nivel micro (en las empresas) y a nivel macro (la economía y la sociedad). En este sentido, es una manera de aproximarse críticamente al modelo de crecimiento que imponen las visiones neoliberales que han hegemonizado la conducción económica y puede dar tendencias de deterioro en la vida laboral y social de nuestras sociedades. Dentro de los contenidos que integran el trabajo decente, se tienen: empleos de calidad y cantidad, ingresos adecuados, seguridad en el empleo, formación profesional continua y pertinente a la empleabilidad, respeto a los derechos de los trabajadores, fortalecimiento sindical y negociación colectiva, participación de los trabajadores en las decisiones de política económica y social, diálogo social y tripartismo, protección social en el empleo en condiciones de libertad, equidad y dignidad para todos los miembros de la sociedad (Espinoza, 2003).

Así, el trabajo decente se articula con el de responsabilidad social empresarial y las buenas prácticas laborales

[...] entendidas como el conjunto de políticas y acciones colectivas en pro del bienestar de los colaboradores, son el ejemplo concreto de una reciprocidad exitosa entre una compañía y su grupo de interés. Son aquellas prácticas que bajo un enfoque preventivo cumplen con el marco legal en materia laboral y de seguridad social, así como con el respeto a los estándares internacionales sobre trabajo decente apalancando la visión empresarial de ser un gran lugar para trabajar. Estas prácticas permiten desarrollar el bienestar y la igualdad de los colaboradores en una compañía. La sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa está directamente relacionada con su capacidad para desarrollar su Talento Humano (CIRS, 2014, pp. 39,41).

Buenas prácticas laborales son el conjunto de políticas o medidas con una clara orientación a la obtención de unas relaciones de trabajo de calidad que redunden en un beneficio y en una protección para los trabajadores y, por ende, para la propia empresa, propiciando con ello el desarrollo social de ambas partes y garantizando el progreso económico (Peiro, 2014, p. 56).

Entre las perspectivas desde las cuales se comprenden las buenas prácticas laborales, se encuentran: la perspectiva jurídica; la perspectiva asociada a la calidad de vida en la que se incluye el clima laboral, el bienestar del trabajador, la armonía entre trabajo y familia y las condiciones laborales, entre otras; y la perspectiva de igualdad de oportunidades (Peiro, 2014). Según la perspectiva jurídica, el principal deber de las empresas respecto de sus colaboradores es cumplir las normas legales, jurídicas y los lineamientos de cada país en relación con el talento humano (relación contractual, salud y seguridad social, pensiones y todas las especificadas) (Peiro, 2014; García-Francos, 2014). Sin embargo, se debe ir más allá de cumplir con los reglamentos exigidos. Es necesario acercarse cara a cara al capital humano y conocer sus necesidades y prioridades (Álvarez, 2014).

Una gestión ética no trata solo de la vinculación y las garantías que se ofrecen, sino también de generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, todo ello sustentado en valores y principios fundamentales (Proaño, 2014).

Desde la perspectiva de la calidad de vida laboral del colaborador, se busca generar mejores ambientes laborales que favorezcan el clima organizacional, entendido como el conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. Es una característica colectiva creada a partir de interacciones personales que reviste un interés especial por su

relación con la satisfacción y la productividad dentro del concepto de calidad total (Robbins, 1996). Una buena práctica consiste en conocer al trabajador, saber qué lo mueve, qué le gusta, qué lo incentiva, qué necesita de la empresa para desarrollarse a nivel personal y profesional, qué tipo de flexibilización requiere para rendir en su trabajo, y por supuesto, una comunicación cercana, clara y retroalimentada. Es importante instituir un ambiente o cultura de compromiso mediante acciones de la empresa que redunden en un trabajo grupal, justo y equitativo. Es decir, se deben desarrollar iniciativas fundamentadas en el gana-gana, en una balanza equilibrada (Álvarez, 2014).

Las buenas prácticas laborales tienen que ver con la calidad y la calidez de los colaboradores, lo que permite un desarrollo pleno del trabajo y una conciliación con la vida familiar. El bienestar del trabajador no solo incide en la vida laboral, sino también en la armonía hogareña. “Los climas laborales más saludables y humanos permiten desarrollar un trabajo más eficiente y eficaz, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales” (Proaño, 2014, p. 42).

Hay prácticas laborales dirigidas a mejorar el clima laboral mediante programas y actividades físicas, salidas de integración y celebración de fechas especiales. Igualmente, planes para beneficiar a los empleados con hijos o próximos a tenerlos y acciones para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia. Otro factor importante que comprende las prácticas laborales tiene que ver con las políticas de retención del talento humano. De esta forma, fortalecer, mejorar o formar (invertir en formación técnica, profesional u otras) las competencias de los colaboradores, representan ascensos o el desarrollo de una carrera dentro de la empresa, lo cual redundará en mejoras salariales, una buena calidad de vida (CIRS, 2014), satisfacción laboral (García, M., 2013) y satisfacción en el puesto de trabajo. Se entiende la satisfacción como la oportunidad de un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto (Robbins, 1996).

Dentro de estas prácticas se reconocen campos como la seguridad ocupacional, el medioambiente, la acción social, las conquistas laborales especiales en reconocimiento por la antigüedad, los bonos económicos, las vacaciones en periodos especiales, guarderías, consultorios jurídicos gratuitos, centros de psicología aplicada, lugares para esparcimiento y actividades de ocio y seguro privado para los colaboradores y dependientes de ellos, entre otros. Otro aspecto relacionado con la gestión ética alude a preocuparse por las distintas capacida-

des de los seres humanos, esas que enriquecen espacios de trabajo sinérgico y multienfoque (Proaño, 2014).

El liderazgo para gestionar el talento es un factor asociado con el clima laboral (González, 2014), basado en valores y en una elevada capacidad técnica para aplicar estos valores en cada una de las funciones de gestión del talento humano, desde la selección hasta la promoción, pasando por los sistemas de compensación (García-Francos A., 2014). El autor se refiere a valores como la justicia, la transparencia, el diálogo para llegar a acuerdos, la honestidad, la lealtad, la empatía, el reconocimiento del mérito y los logros individuales y de equipo. Finalmente, una de las buenas prácticas laborales más efectivas e importantes para construir y mantener ese clima es hacer que cada colaborador sepa que para su empresa él es importante no solo como profesional, sino también como persona integral que tiene una vida familiar y social aparte de la laboral. También, entender la brecha generacional, el aprendizaje colaborativo, la gestión del microclima, la cultura de la retroalimentación, *pull* y *no push* (combinación de capacidades, compromiso y acción), comprensión del papel de líder, obtener lo mejor de cada uno, poner más atención en lo global que en lo local, menos “por qué” y más “para qué”, y transferencia y complementariedad. De esta manera, el liderazgo y la adecuada gestión de talentos favorecen el ambiente de desarrollo de la organización.

La tercera perspectiva alude a la igualdad de oportunidades. En este sentido se conjugan varios aspectos. Por un lado, la integración al mundo del trabajo de personas en condición de discapacidad, donde puede potenciar sus capacidades y ser productivas. Por otro lado, permite que las personas puedan hacer diversas actividades sin segmentar sus ritmos y compartir la vida laboral personal con la familiar. El teletrabajo puede ser una estrategia eficaz para lograr el equilibrio familia-trabajo, la inclusión laboral e, incluso, la reducción de emisión de gases efecto invernadero (CIRS, 2014). La estrategia del teletrabajo es valorada por los trabajadores, pues reduce el estrés, se elimina la ansiedad y el afán, los colaboradores están más dispuestos a su empleador, el compromiso será mayor y seguramente mejorará la productividad. Aunque el teletrabajo tiene muchas ventajas, es una estrategia que se debe manejar con tacto. Se deben hacer estudios previos para que realmente repercuta positivamente en la empresa y el trabajador (García, 2013). En Colombia, las prácticas de trabajo flexible o teletrabajo cuentan con un marco jurídico que ha venido trabajando y perfeccionando el Ministerio de Trabajo (Suavita, 2014).

Una corriente importante es la que asocia las buenas prácticas laborales con el entorno estratégico de la empresa. Es decir, las prácticas están insertas en la ruta estratégica de la organización: la misión, la visión, la proyección, las políticas, los objetivos y la rentabilidad. Por tanto, las buenas prácticas laborales aluden a la incorporación de procesos, procedimientos, métodos o técnicas en el terreno de las relaciones laborales (captación de los mejores). Las compañías están más enfocadas en su personal mejor calificado y ello exige que su tratamiento sea más integral (García, 2013). Todas las decisiones en políticas laborales deben ser estratégicas y generar valor añadido y diferenciador del resto de las empresas, tanto a nivel intrínseco como extrínseco. Como proceso en continuo cambio, debe dar respuesta a las necesidades, lo cual es, incluso, una medida preventiva de potenciales riesgos, como por ejemplo, fuga de talento motivado por una “desmotivación o desincentivación” cuyas consecuencias pueden ser irreparables (Peiro, 2014).

Son variadas las empresas que conciben buenas prácticas laborales y programas de atención a sus colaboradores dentro o fuera del marco de la responsabilidad social empresarial. Se destacan entre ellas las reconocidas por *el Great Place to Work Institute Colombia*³⁵ establecida en Colombia en el 2002 con el objetivo de agregar valor a las empresas colombianas. Cada año publica las treinta mejores empresas para trabajar en Colombia gracias a un convenio con la revista *Portfolio*. Creó un instrumento para medir la confianza mediante la respuesta de los empleados en la encuesta *Trust index*, que evalúa a partir de cinco dimensiones contenidas en la visión del trabajador. Por otra parte, se observa el ambiente de trabajo a partir del instrumento *Culture audit*, organizado en nueve áreas de prácticas definidas en la perspectiva del líder. Esta encuesta mide con precisión las conductas y el comportamientos del personal, así como el ambiente de los lugares de trabajo más deseables del mundo y de las empresas exitosas. Estas metodologías son utilizadas para asesorar y entrenar a las empresas acerca de cómo transformarse en excelentes lugares para trabajar (*Great Place to Work*, 2016).

Según los estudios llevados a cabo, los empleados consideran que el mejor lugar para trabajar es aquel donde confían en las personas con las que trabajan (credibilidad en los compañeros, líderes o jefes), sienten orgullo por lo que hacen (por su

35. Inició labores en 1981. Publicó en 1984 *Las 100 mejores empresas para trabajar en EE. UU* y en 1988 *Un excelente lugar de trabajo. ¿Que hace que algunos empleadores sean tan buenos y que tantos sean tan malos?* En 1997 presentó la primera lista de las mejores empresas para trabajar basados en el *Great Place to Work*. Está en 45 países y continúa mejorando el modelo (*Great Place to Work*, 2016)

trabajo, desempeño), disfrutan de las personas con las que trabajan (compañeros y líderes; es decir, hay una conexión auténtica de compartir). Se encontraron nueve áreas culturales en las que los líderes y jefes construyen ambientes de confianza. Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos inspirando, comunicando y escuchando. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos como equipo/familia al contratar, compartir y celebrar (*Great Place to Work*, 2016).

Según los índices (2015), los diez mejores lugares para trabajar en Colombia son: Coosalud, Aseguradora Solidaria de Colombia, Athento, Belcor, Team, BHL, Concretos Argos, Construcciones el Cóndor, Falabella de Colombia, DirectTV y la Sociedad Portuaria de Cartagena. Algunas han sido nominadas en años anteriores, lo cual muestra que diseñan estrategias sostenibles para mantenerse en ese lugar.

Otras empresas con buenas prácticas laborales, son: Codensa-Emgesa, Cemex, Grupo Manuelita, Frisby, Colmotores, LAN, Amway, Tutto, Grupo Nutresa, Nestle, Coca Cola-Femsa, Gas Natural Fenosa, Insurcol Ltda, Enves, Novo Nordisk, Surtigás, Schneider Electric, Clínica de Occidente, PMP, Intel, Grupo Amarey Nova Medical, Prosegur, Triple A, Maloka, Natura, Técnicocontrol y Smurfit Kappa Cartón de Colombia, entre otras. Se destacan en primer lugar, prácticas orientadas por la ley en asuntos de contratación, remuneración, cumplimiento de salud y seguridad social y generación de condiciones laborales que favorezcan las buenas relaciones, fundamentadas en principios de respeto, confianza y colaboración. Dentro de las prácticas comunes a todas las empresas, se encuentran la inversión en formación, la capacitación y el entrenamiento para los trabajadores y la inversión en estudios de clima laboral para mejorar las relaciones y comunicación entre los grupos. Se observa una tendencia a fortalecer políticas que fortalezcan la armonía en la relación trabajo-familia, involucrando así a la familia en actividades de la empresa o generando espacios de participación en actividades de recreación o negocios inclusivos. La tendencia en las empresas es a generar condiciones de bienestar, como deporte, salud, alimentación y preparación para prejubilados, entre otros.³⁶

La mayoría de los casos son de empresas privadas de diversos sectores y tamaños, lo cual indica que no se requiere una característica especial para implementar procesos de responsabilidad social empresarial. Se trata simplemente de voluntad política acompañada de programas y buenas prácticas laborales. Esta tendencia

36. Ver publicaciones en la revista RyS. Cada edición presenta casos y análisis al respecto.

se explica dado que los empresarios consideran que se alcanzan los objetivos estratégicos si el talento humano participa activamente y se encuentra a gusto en la empresa. Ello implica un clima y un ambiente laboral positivos y una integración de los valores de la responsabilidad social empresarial en la cultura organizacional. Se observa una coincidencia con los planteamientos de González (2014), Álvarez (2014) y Suavita (2014) en el sentido de que el ambiente o clima laboral fortalece una comunicación flexible, abierta y transparente, que genera confianza entre los equipos de trabajo y los jefes y una cultura del compromiso no solo de los trabajadores, sino también de los líderes de las empresas para tomar decisiones con equidad y justicia.

Conclusiones

La globalización es un fenómeno complejo que puede entenderse desde diversas perspectivas. Los debates en torno a ella se abordan a partir de miradas de orden económico, de mercado y poder que han incidido en las estructuras sociales, culturales y de marginación. Es un proceso que se desarrolla mediante la interacción e integración con fenómenos paralelos como la competitividad, la innovación, las nuevas formas de trabajo y los sistemas de producción, los cuales emergen como resultado de esas dinámicas interactuantes.

En este escenario de la globalización, cobra importancia la responsabilidad social empresarial como un paradigma empresarial que busca responder de forma armónica a las demandas y necesidades de los grupos de interés y paralelamente a las fuerzas y tensiones de un mercado altamente competitivo e innovador, que a su vez requiere de un talento humano comprometido, satisfecho y motivado para asumir dichos retos y demandas. Urge abordar estos problemas, máxime si se tiene en cuenta que el mundo del trabajo está cambiando a gran velocidad impulsado por la globalización y la revolución tecnológicas. La globalización y la revolución digital han generado ganancias para unos y pérdidas para otros, pero también nuevas oportunidades y desafíos, como los contratos irregulares y el trabajo a corto plazo que se distribuyen de forma asimétrica entre los trabajadores altamente cualificados y los no cualificados (PNUD, 2015).

Se observa un alto interés de parte de organismos internacionales, regionales, nacionales y locales en proponer políticas, lineamientos, normas, rutas, sistemas de implementación, guías y estándares de responsabilidad social empresarial. El propósito que se observa es crear conciencia en las empresas sobre el sentido de compromiso con las actividades que desarrolla y sus repercusiones en las dimensiones sociales (con los grupos de interés: trabajadores), económicas

(manejo de sus recursos con transparencia) y ambientales (cuidado del planeta, emisiones de gas carbónico), así como el papel que desempeña como agente dinámico y activo de los procesos de transformación y cambio estructural frente a las tensiones sociales y emergencias de la sociedad actual. También se observa a su vez una estrecha cercanía entre la responsabilidad social empresarial y las buenas prácticas laborales, pues a partir de la esencia de la responsabilidad social empresarial se configuran los trabajadores como un grupo de interés relevante para lograr los objetivos organizacionales. En tal sentido, la tendencia es involucrar en sus rutas estratégicas prácticas laborales que garanticen buenos niveles de vida, desarrollo y formación y bienestar del trabajador y sus familias.

Según la diversidad de posiciones, la implementación de buenas prácticas laborales y buenas prácticas laborales debe garantizar, en primer lugar, el cumplimiento de la norma jurídica y de las leyes que rigen el actuar laboral. Es decir, que toda vinculación del colaborador con la empresa debe estar mediada por una contratación clara y transparente que garantice equidad y justicia dentro del marco de los derechos humanos. Esta reglamentación debe permear los procesos de gestión humana. En segundo lugar, la buenas prácticas laborales deben propender hacia la generación de un ambiente laboral positivo donde los valores de la organización coincidan con los vividos y se reflejen en la confianza, reciprocidad y respeto mutuo entre los equipos de trabajo y los directivos de la organización. Y en tercer lugar, deben fortalecer prácticas de igualdad, igualdad sexual y de salarios, oportunidad de diálogo social y facilidad de asociación. Es decir, las buenas prácticas laborales deben incorporarse a la naturaleza del negocio.

Algunos autores coinciden en que este tema parece algo lógico, pero en la práctica no lo es. Algunas empresas ni siquiera cumplen con lo legal; es decir, con una contratación clara y transparente, horarios de trabajo definidos por el *Código del Trabajo* y pago de horas extras, entre otras. Se hace necesario, entonces, pensar en el colaborador como un agente de cambio rodeado de un ambiente sano y positivo, con una infraestructura apropiada donde se garantice la seguridad física, psicológica y emocional. Es decir, se integre al colaborador-trabajador en un ambiente cálido en el que se reconozcan y potencien sus cualidades y capacidades.

Se destaca una creciente y diversidad de buenas prácticas laborales en empresas colombianas. La tendencia es a reconocerlas como parte de las estrategias y las políticas organizacionales en las áreas de gestión humana. Sin embargo, es un camino que está en sus comienzos, por lo cual se hace necesario que las

empresas y sus líderes se capaciten en este campo y asuman la responsabilidad con sus trabajadores, sus familias, sus necesidades y expectativas, sus diferencias y potencialidades. Deben comprender la realidad social en la que están insertas, lo cual demanda que asignen recursos económicos, infraestructura, tecnología y tiempo para invertir en su talento humano. Queda abierta la discusión para continuar la búsqueda de alternativas y formas de beneficios en buenas prácticas laborales que repercutan en el trabajador, en la empresa y en la sociedad.

PARTE IV

APROXIMACIONES A LA RELACIÓN PSICOLOGÍA- TRABAJO-SALUD

Método clínico y trabajo analítico con grupos en el ámbito organizacional³⁷

Victoria Eugenia Ramírez Castaño, Horacio Manrique Tisnés

Universidad Eafit

En este capítulo, producto de la investigación *Clínica de las organizaciones: una aplicación del método analítico*, se exponen novedosos conceptos con importantes implicaciones para el trabajo con grupos en las organizaciones, desde la perspectiva de los coordinadores de grupos o equipos de trabajo.

Se define el método clínico-analítico como un método de estudio de lo singular, basado en la descomposición de un todo en sus elementos constitutivos, que no está necesariamente vinculado al área de la salud. Asimismo, se retoma la definición de grupo analítico y se enfatiza la importancia de su estructura y su dinámica con respecto al sujeto individual (individuo), grupal (grupo) y colectivo (organización).

37. Agradecemos al profesor Carlos Arturo Ramírez, asesor del proyecto y en cuyo discurso se basa la propuesta que aquí presentamos; a la profesora Mery Gallego, coordinadora de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad Eafit; al profesor Francisco López Gallego, decano de la Escuela de Administración, y al equipo de investigación del proyecto, conformado por Carlos Mario Henao (asesor), Isabel Lopera y Juan David Pérez (coinvestigadores), Pablo Gómez y Ana María Gaviria (monitores) y Marda Zuluaga (colaboradora).

La metodología del estudio se enmarca en el paradigma cualitativo, de enfoque hermenéutico y analítico, basada en revisión teórica, entrevistas a nueve directores de gestión humana y un grupo de discusión con dieciséis profesionales del área de gestión humana en diferentes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia).

A partir de los textos revisados y de las entrevistas, se presenta como hallazgo una formalización teórica de la aplicación del método clínico de orientación analítica a los grupos y se identifican elementos teórico-prácticos directamente relacionados con el trabajo con grupos en la organización. Cada uno de estos aspectos será ilustrado con viñetas tomadas del trabajo de campo llevado a cabo en la investigación.

Referentes teóricos

El método clínico

Para Braunstein y otros (2003) y Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010a), el método clínico es el estudio de un caso concreto en profundidad y en extensión. Dicho método forma parte del paradigma indiciario que agrupa métodos utilizados por las ciencias conjeturales, como el método venatorio, que utilizan los cazadores para determinar, a partir de una serie de indicios en apariencia insignificantes (una rama rota, un rastro de sangre, una huella), el tipo de animal, el peso, la distancia, etc. (Ginzburg, 1989; cfr. Pulice, Manson y Zelis, 2001). También encontramos, en ese paradigma, el método para detectar falsificaciones de las pinturas; el método de investigación policial, reflejado en la literatura policiaca, como en las obras de Arthur Conan-Doyle; el método psicoanalítico, utilizado para investigar las características de un sujeto mediante la escucha de las formaciones de lo inconsciente (Ramírez, 2011). El método clínico se encuentra en esta misma línea y surge en la medicina con usos en la investigación e intervención de fenómenos humanos singulares.

El método clínico se ha asociado con áreas de la salud y la enfermedad. Para Bedoya y Schnitter (2010): “La clínica, particularmente la médica, ha tenido una relación tan cercana como recíproca con la patología corporal, con la patología somática. Pero ante al existencia de patologías no corporales sino mentales, psicología y medicina parecieron verse imbuidas en un campo común: el patológico” (p. 36).

No obstante, el método clínico se utiliza en otras áreas como el derecho (Coorea, 2009; Palermo y Evans, 2008; Molina, 2008; Villarreal y Courtis, 2007), la

pedagogía (Piaget, 2008; Delval, 2001; Fagan, 1996; Mcreynolds, 1996; Witmer, 1907), la sociología y el trabajo social (Rodríguez, 2010; Rossi, Mendes, Siquiera y García, 2009), la administración y los estudios laborales (Malvezzi, Orejuela, Chiuzi, Vesga, y Riascos, 2012; Bendassolli, 2012, 2011a, 2011b; Bendassolli y Soboll, 2011; Crespo y Bezerra, 2009; Richardson, 2006; Lhuilier, 2006; Schvarstein, 2001; Aubert y Gaulejac, 1993).

El método clínico es un método para la resolución de problemas (Corral, 1994) que se caracteriza por ser el método óptimo para el estudio e intervención de una situación humana singular. Analiza pequeñas señales para hacer conjeturas que luego son contrastadas y tiene como finalidad el cuidado de un sujeto. La utilización del método clínico se denomina práctica clínica. Una práctica clínica es analítica cuando comprende una situación mediante la descomposición del discurso en sus elementos significantes a partir de su escucha (Manrique, 2011).

Analizar implica una serie de procesos: entender, criticar, contrastar e incorporar (Ramírez, 2012, 1991). Entender es captar lo que quiere decir el autor de un discurso; criticar consiste en comparar cada discurso con el propio y con otros para determinar su coherencia o contradicciones; contrastar implica determinar los posibles efectos de un discurso al llevarlo a la práctica; incorporar es hacer propio un método de análisis que se convierte, en última instancia, en una actitud y un estilo de vida.

Para Lopera *et al.* (2010), discurso es “[...] toda expresión de una estructura subjetiva” (p. 136). Por lo tanto, todo lo que un sujeto hace expresa su discurso y la clínica analítica permite comprenderlo. Basados en Ramírez (2012a), se define la clínica analítica como “[...] la práctica profesional de un analítico que utiliza el método clínico en su oficio o trabajo con el propósito de cuidar [...] un sujeto (individual, grupal o colectivo)” (Manrique, Lopera, Pérez, Ramírez y Henao, en prensa).

En consecuencia, decimos que aquel coordinador o jefe que escucha el discurso singular de cada persona y lo analiza en una situación concreta para intervenir de acuerdo con ese análisis, utiliza un método clínico-analítico. Igualmente, el administrador que generalmente escucha al grupo de trabajo, analiza la situación particular e interviene con base en dicho análisis, es un administrador analítico.

Grupo y organización

Un grupo social se caracteriza por la interacción entre personas a partir de las normas y funciones que lo estructuran. Una clase particular de grupo es el equipo, el cual se caracteriza por estar centrado en una tarea. En nuestra

propuesta, basada fundamentalmente en la de Ramírez (2011), conceptualizamos posiciones discursivas y funciones. Anzieu y Martin (2004), clasifican los grupos en: muchedumbre, pandilla, agrupación, grupo primario o pequeño, grupo secundario u organización. Nos centraremos fundamentalmente en las dos últimas, dado que se adecuan a los propósitos de este estudio.

Para Anzieu y Martin (2004), en el grupo pequeño el grado de estructuración es alto y tiene una duración de tres días a diez años, así como un número bajo de integrantes (entre tres y quince), los cuales comparten relaciones complejas a través de las cuales tienen efectos de cambio las diferentes normas y creencias. Se presenta una elevada consciencia de los fines y son importantes las acciones comunes, espontáneas e innovadoras. Igualmente, Luft (1992) plantea que este grupo se caracteriza por relaciones cara a cara.

Dado que el grupo secundario es muy estructurado, es posible que dure varios años y cuente con un número de integrantes medio o grande, los cuales mantienen entre sí relaciones funcionales (Anzieu y Martin, 2004). En este tipo de grupo las creencias y las normas tienen como efecto la inducción por presión y la consciencia de los fines presenta una oscilación entre débil y elevada, lo cual posibilita acciones importantes, habituales y planificadas.

El grupo secundario u organización es un sistema social que funciona según las instituciones jurídicas, económicas, políticas, etc., en el interior de un segmento particular de la realidad social (mercado, administración, deportes, investigación científica, etc.). “[...] La organización es [también] un conjunto de personas que persiguen fines determinados, idénticos o complementarios. [...] En el grupo secundario, las relaciones entre los individuos a menudo son más formales, frías e impersonales (burocracia por ejemplo)” (Anzieu y Martin, 2004, p. 27).

La caracterización de Anzieu y Martin es poco precisa en cuanto al número de integrantes, y arbitraria en cuanto a la duración. Sin embargo, es importante tener este referente como punto inicial para comprender la propuesta de Ramírez (2011; cfr. Lopera *et al.*, 2010a), que presentamos en la sección de resultados y discusión, y que se aplica al grupo pequeño y a la organización.

Método

El objetivo del estudio es formalizar teóricamente la aplicación del método clínico de orientación analítica a los grupos e identificar elementos teórico-prácticos directamente relacionados con el trabajo con grupos de trabajo de la organización. Se explora si los líderes de gestión humana tienen en cuenta

aspectos clínicos importantes en la coordinación de grupos de trabajo en las organizaciones (aunque no los nombren técnicamente).

El estudio se basa en el método científico definido como la “[...] contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica” (Ramírez, 1991, p. 35; Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010a, 2010b). Se enmarca en la investigación cualitativa de carácter hermenéutico y con apoyo del método analítico. Tiene un alcance exploratorio y un importante componente teórico. El trabajo de campo se basó fundamentalmente en el análisis y la interpretación de los discursos escritos y orales (entrevistas, grupo de discusión y textos académicos) referidos al objeto de investigación (Ángel y Cuesta, 2001).

Para Ángel y Cuesta (2001), quienes a su vez se basan en Guba y Lincoln, los criterios de los estudios cualitativos son los siguientes:

Resonancia: que la investigación refleje el paradigma subyacente.

Retórica: fortaleza en los argumentos.

Empoderamiento: los hallazgos deben posibilitar la actuación de los lectores.

Aplicabilidad: los hallazgos puedan ser aplicados a los contextos de los lectores.

Como ya se dijo, el método analítico es la aplicación del método científico a un discurso, el cual es dividido en sus elementos significantes (Lopera *et al.*, 2010a, 2010b). Por su parte, la hermenéutica posibilita la comprensión de los textos (o discursos) a partir de su interpretación sobre la base de su historicidad. La aplicación recurrente del método analítico forma gradualmente en el hábito de la reflexión y la contrastación de los valores y teorías incorporadas como prejuicios. La adquisición de un hábito analítico no libra de prejuicios, pero sí advierte sobre su influencia. Gadamer (2003) retoma el concepto “círculo del comprender” (Heidegger, 1995, p. 171): se parte de una precomprensión para intentar comprender algo nuevo y este nuevo contenido pasa a formar parte de la precomprensión. Gadamer plantea que nunca comprendemos algo desde cero sino desde conocimientos previos, los cuales denomina *prejuicios*. Para la hermenéutica, la comprensión es siempre inacabada (Hein y Austin, 2001). Desde la perspectiva del método analítico, analizar un discurso implica conocer sus prejuicios, los valores subyacentes y estar advertido de ellos para convertirlos en presupuestos; vale decir, en creencias y valores conscientes desde los cuales se comprende una situación en su contexto.

Participantes

La muestra es no probabilística o dirigida (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). No es representativa en un sentido estadístico, pero sí en un sentido

significativo: se trata de casos que expresan, a través de las vivencias de los entrevistados, las propuestas llevadas a cabo, razón por la cual utilizamos fragmentos de las entrevistas como viñetas ilustrativas.

En la ciudad de Medellín, Colombia, se hicieron entrevistas semiestructuradas a nueve expertos en el área de gestión humana formados en diferentes profesiones, pero todos con posgrado y con más de diez años de experiencia en el área de gestión humana (excepto uno). Todos son directores de empresas colombianas, en su mayoría del sector terciario de la economía (sector privado y de economía solidaria), con presencia internacional (excepto una); siete de ellos han sido docentes de posgrado.

Asimismo, se llevó a cabo una sesión en un grupo de discusión con dieciséis profesionales que ocupan cargos directivos del área en diferentes empresas locales, todos ellos con posgrado en el área o en proceso de formación. Las entrevistas y el grupo de discusión fueron grabados en audio y transcritos con el fin de posibilitar la categorización, el análisis y la triangulación de datos. Las preguntas que guiaron las entrevistas se distribuyeron en tres categorías iniciales: lo clínico, lo humano y el trabajo con grupos. Los participantes y el grupo de discusión dieron su autorización para grabar las entrevistas de forma voluntaria y se conserva el anonimato (Cuadro 10).

Cuadro 10
Perfiles de los participantes en la investigación

Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Grupo de discusión
Profesión	Psicólogo	Abogado	Abogado	Psicólogo	Trabajador social	Admin.	Psicólogo	Trabajador social	Ingeniero industrial, psicólogo	Admin. (6) Psicólogos (5) Abogados (2) Ingeniero (1) Músico (1) Contador (1)
Años de experiencia	Más de diez años	Más de diez años	Más de diez años	Menos de cinco años	Más de diez años	Más de diez años	Más de diez años	Más de diez años	Más de diez años	5-10 años

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Sector de empresa donde labora	Servicios	Salud	Industrial	Fundación (ONG)	Fundación (ONG)	Financiero	Educativo	Educativo	Servicios, educativo	Servicios (4) Comercial (4) Financiero (3) Educativo (1) Salud (1) Sin dato (3)
Relación con la academia	Docente posgrado	Asesora posgrado	Docente posgrado	N.a.	N.a.	N.a.	Docente posgrado, investigador	administrativo, docente posgrado	Docente, investigador, consultor	Estudiantes posgrado
Fecha	29-ago-12	04-sep-12	12-sep-12	17-sep-12	17-sep-12	09-nov-12	05-dic-12	13-mar-13	01-oct-12	04-may-13
Duración	01:10	02:30	01:15	01:40	01:40	01:30	01:35	01:50	01:50	02:20

Procedimiento

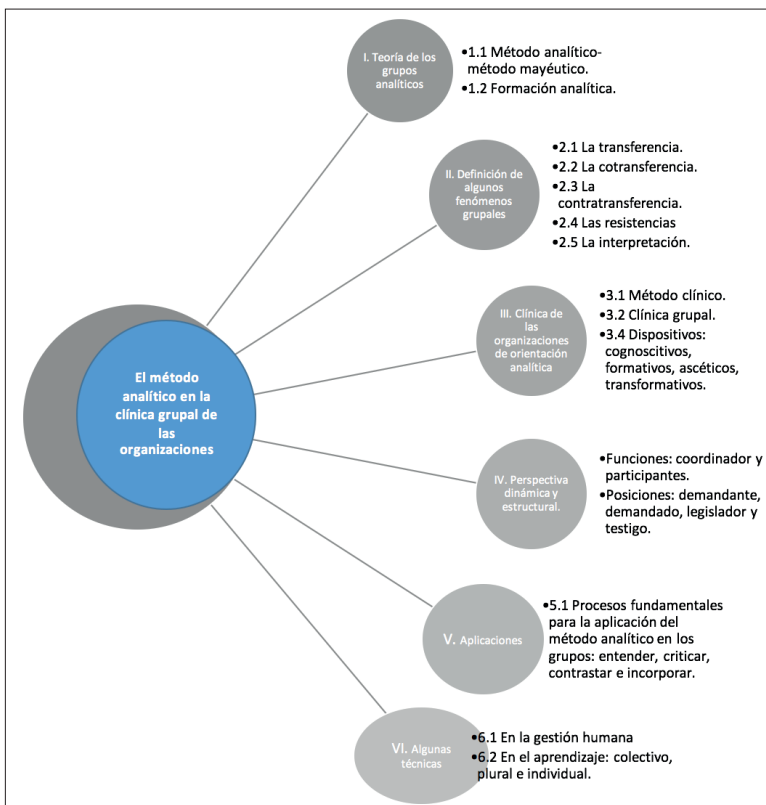
Priorizamos la expresión del discurso mediante la verbalización (Zapata, 1995): poner en palabras habladas aquello que apenas ha sido sentido, imaginado y pensado, con el fin de llevarlo a un registro simbólico, a un plano común al que tengan acceso otras personas que podrán contribuir a su análisis mediante la crítica, fundamento del trabajo científico (Popper, 1980; Ramírez, 2012a).

El método analítico es un instrumento de investigación de segundo orden (Gil, Henao y Peñuela 2004) que permite investigar con otros más que investigar a otros, toda vez que el investigador analítico asume una posición de docta ignorancia, de desprejuiciamiento (Lopera *et al.*, 2010a) y hace preguntas que pueden tener efectos de comprensión en el entrevistado y generar cambios respecto de un tema; pero también en el mismo equipo investigador que como efecto del análisis hermenéutico, construye paulatinamente un saber que emerge de un trabajo colectivo que plasmó las relatorías de cada uno de los encuentros como grupo y del cual es muestra este capítulo.

Para ello utilizamos la codificación, la categorización y la triangulación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) entre los datos obtenidos a partir de las entrevistas, los datos teóricos y la interpretación del grupo investigador plasmada

en las relatorías de cada reunión. Nos basamos en los criterios de codificación, análisis e interpretación de Coffey y Atkinson (2003), para quienes “[...] el proceso de codificación tiene que ver con hacerse preguntas acerca de los datos. Estas preguntas nos ayudan a desarrollar líneas de especulación y a formular hipótesis” (p. 58). Para estos autores, posterior al proceso de codificación se hace la interpretación en la cual se recupera el contexto de los datos, que frecuentemente se pierde durante el proceso de categorización. Para el análisis de la información, se establecieron las categorías iniciales que orientaron el diseño de los instrumentos basados en el marco teórico de esta investigación: método clínico, método analítico, trabajo con grupos, espacios de conversación en la organización, que al ser contrastadas con la información obtenida en el trabajo de campo generó categorías emergentes como cotransferencia, compilador, perspectiva fractal y perspectiva transtópica (Figura 9).

Figura 9
Categorías que orientaron el diseño de los instrumentos



Resultados y discusión

El grupo analítico

El grupo analítico tiene como aspecto fundamental la búsqueda de un *nosotros* mediante el uso de la palabra y el análisis del discurso. Cooley (citado por Anzieu y Martin, 2004) diferencia entre grupo primario y secundario y describe el primero de la siguiente manera:

La forma más simple quizá para describir esta totalidad es decir que es un nosotros; esto implica la especie de simpatía y de identificación mutua de la que nosotros es la expresión natural. Cada uno vive con el sentimiento de ese todo y encuentra en ese sentimiento los fines principales que se fija su voluntad (p. 26).

Concordamos parcialmente con Cooley, pues en nuestra concepción tanto el grupo primario como el secundario, que explicamos anteriormente, pueden caracterizarse como un *nosotros* (Ramírez, 2011). Ilustramos esta idea con la siguiente viñeta:

Generamos los espacios para que, aunque ellos son del sindicato y digamos que a nivel ideológico son nuestra contraparte, ellos de todas maneras conozcan esos temas [...]. el objetivo es hacerlos parte de la organización y [...] hablamos de cómo quisieran ellos que fuera el plan de gestión comercial para los empleados [de la empresa], de qué opinan ellos de las utilidades [...], de cosas que, digamos, las debería decidir la dirección [...]; pero qué bacano³⁸ que ellos se metan ahí porque es que en la medida que se metan y que nosotros les contemos, ellos van a asumir el compromiso y se van a responsabilizar. Entonces ya no va a ser el sindicato y [la empresa] trabajando cada uno unilateralmente por sus intereses, sino [que] vamos a trabajar en equipo por un fin común (Grupo de discusión).

En el siguiente fragmento de una entrevista al gerente de gestión humana de una importante organización colombiana, aparece la importancia de la palabra para el administrador.

[...] estamos tratando que haya conversaciones con los equipos de trabajo, donde un jefe nunca pueda decir: “es que yo tengo tanto trabajo que no tengo tiempo de hablar con mi gente”. [...] Lo que les hemos dicho es: “su principal trabajo es hablar con la gente, si usted no está haciendo eso, revise su forma de trabajo” [...] (Entrevista 5).

38. Bacano es una expresión colombiana referida a una situación u objeto que genera gusto o alegría.

Dicho fragmento está en sintonía con Chanlat y Bedard (1997) para quienes el oficio del administrador es “una cuestión de palabra”. El administrador pasa gran parte del día hablando con otros individualmente, en reuniones, coordinando equipos (grupos de trabajo). Lo curioso es que algunas veces el jefe o líder de un equipo no está capacitado para comprender sus características estructurales y dinámicas. A continuación, presentamos algunos aspectos que permiten comprender importantes fenómenos grupales, los cuales podrían brindar elementos básicos al líder de un grupo de trabajo para su quehacer diario. Las siguientes viñetas ilustran una actitud autocrática (la primera) y una actitud analítica en la cual el diálogo es fundamental (la segunda):

[...] decía [el presidente]: “¿por qué la gente no habla?”. ¿Cómo se pueden generar espacios de diálogo, de acercamiento, de confianza con un estilo de dirección absolutamente autocrático, centralizado? [...] En esa empresa, por ejemplo, nadie les podía hablar a los jefes, nadie podía hablar nada [...] (Entrevista 7).

[...] una característica del ser humano es esa tendencia [...] a sentir que hay otro que lo necesita, que es importante [para él]; entonces, yo pienso que en esos espacios donde dejan que el otro se exprese [la persona siente o piensa]: “yo, pues, agrego valor” o “yo soy alguien acá”, o sea, “no estoy ahí transparente o pintado en la pared”. [...] A mí me encanta cuando mi jefe me pregunta: “¿vos qué pensás de esto?” [...] Ella me escuchó, ella me tuvo en cuenta, [...] y eso genera un poquito de [sentido de] pertenencia (Grupo de discusión).

Esta posibilidad del uso de la palabra mediante el diálogo en una organización, se posibilita en el grupo analítico, que tiene características *estructurales* y *dinámicas* particulares. De acuerdo con Campuzano y Zuluaga (2006), estructuralmente el grupo analítico se define como un entramado discursivo que se organiza “mediante los diferentes discursos que se presentan en el decir grupal”. Se privilegian los lugares simbólicos que ocupan las personas, entendiendo que existen dos tipos de *lugares*: *funciones* y *posiciones discursivas* (Lopera et al., 2010a, p. 472). Las *funciones* se nombran como: coordinador y participantes; y las *posiciones* como: demandante, demandado, legislador y testigo (cfr. Ramírez, 2011; cfr. Lopera et al., 2010a; Henao, 2008; Gil, 2003).

Para Campuzano y Zuluaga (2006) “[...] la estructura toma importancia en cuanto el discurso que se emite, es dirigido a otros, los cuales pueden cuestionar, contrastar y analizar lo que se dice; por lo cual se promueve que los sujetos cuando hablen escuchen al otro y a sí mismos” (p. 42). Este aspecto de la estructuración del grupo es importante dado que el énfasis está puesto en la interacción comunicativa mediante el diálogo verdadero que parte de la

escucha de un discurso (Lopera *et al.*, 2010a). Al respecto, Luft (1992), señala: “Escuchar a los demás es una cualidad de primera importancia para la vida del grupo” (p. 72).

Desde la segunda perspectiva (la dinámica), “[...] se trata de establecer las diferentes fuerzas que intervienen en un sistema, cómo se combinan, bajo qué leyes operan y cuál es su naturaleza, describiendo una serie de fenómenos y roles posibles” (Campuzano y Zuluaga, 2006, p. 42). La dinámica grupal desde la perspectiva de Ramírez (2011), está determinada por las fuerzas que atraviesan el grupo, principalmente relacionales, transferenciales.

Estructura: funciones

Como se afirmó anteriormente, los grupos analíticos se constituyen a partir de dos funciones: coordinador y participantes.

Coordinador quiere decir coordinador; es decir, ayuda a generar orden grupal y el grupo es el “ordenador” o legislador principal, el que crea y legitima reglas de funcionamiento con base en las normas sociales.

El poder se reparte entre el grupo como totalidad (incluido el coordinador) y el coordinador puede perder su lugar cuando no sea fiel a su función. Las normas se deciden por consenso, y el coordinador es quien formaliza aquellas que se quieren explicitar (Ramírez, 2011).

El coordinador analítico es un medio para que cada integrante y el grupo como totalidad se responsabilicen, aunque esto genere inquietud y esfuerzo. Opera como compilador (Ramírez, 2011): decide el ritmo de la conversación y articula el guión según lo que escucha al priorizar ciertas líneas discursivas, ciertos asuntos, dándole la palabra a determinado participante en un momento específico y haciendo una intervención oportuna (Ramírez, 2012a), como lo expresa un entrevistado: “[...] tiene que ser en el momento, no es mañana cuando nos volvamos a reunir: ‘dijiste tal cosa’, no. En ese momento hay que hacerla [la intervención]” (Entrevista 1). El coordinador analítico vela por que se construya un discurso grupal al privilegiar la verbalización e intervenir cuando lo considere pertinente a partir de lo que escucha del proceso.

Los participantes forman parte del grupo, pero son diferentes del coordinador. Estas dos funciones mantienen una relación de asimetría, lo cual implica que no son intercambiables.

Estructura del grupo analítico: posiciones discursivas

Cada individuo en el grupo manifiesta su discurso por medio de lo que dice y hace (Ramírez, 2011). Cada discurso (texto) es similar a un hilo que se entrelaza paulatinamente con otros discursos. Cuatro “hilos” discursivos constituyen un “cordel” discursivo (el discurso grupal o contexto). El discurso grupal (cordel) se encuentra, a su vez, dentro de una trama (discurso del entorno o metacontexto). Para Ramírez, visto metacontextualmente, el cordel es solo una hebra del discurso humano (Ramírez, 2011).

Para que se estructure un grupo son necesarias, además de las funciones (coordinador y participantes), cuatro posiciones discursivas: demandante, demandado, legislador y testigo.³⁹ La estructura resultante (grupo) está articulada por discursos (hilos) que se entrelazan poco a poco con las interacciones de los integrantes. Cuando el demandante habla, aparentemente se dirige a alguien a quien le supone un saber (el demandado): sujeto supuesto, saber (Lacan, 1987). Quien demanda una respuesta a otro, supone de este un saber, pero ese otro no necesariamente sabe; lo que importa es que quien habla crea que ese otro sabe. El demandado puede ser un participante, un invitado, el coordinador, el grupo, una empresa, el Estado, etc. El legislador es quien escucha y representa la ley: recuerda las normas establecidas por el grupo para que se cumplan (pedir la palabra, llegar puntualmente, etc.). Frecuentemente, esta posición permite organizar la dinámica grupal, resolver conflictos y lograr un ambiente óptimo para el análisis. Finalmente, la posición de testigo es resultado de la identificación con una de las tres posiciones anteriores y es ocupada por aquella persona que no habla (en un momento dado), pero da consistencia al grupo al tomar partido por una posición discursiva determinada que aparece en el diálogo y lo refuerza.

Recientemente, Ramírez (2011) planteó una quinta posición no estructurante del grupo, pero muy influyente: el asesor, que acompaña al grupo en la búsqueda de alternativas para la resolución de una situación.⁴⁰ Esta posición es externa al grupo, como ocurre en los proyectos o en las organizaciones que contratan consultores con el fin de que alguien externo les ayude a analizar una situación. Así lo manifiesta un entrevistado: “[...] si tiene un equipo muy difícil necesita que venga ese profesional, psicólogo o de otra profesión, pero debidamente for-

39. Ramírez retoma las posiciones discursivas (demandante, demandado y legislador) del artículo de Sergio Larriera *Aproximaciones a una topología grupuscular psicoanalítica*, del libro: Martí-I-Tusquets, J. y Satne, Leonardo *Desarrollos en psicoterapia de grupo y psicodrama*. Barcelona: Gedisa, 1982.

40. Sobre el clínico como asesor, véase Fraser (1990).

mado, a acompañarlo [...]” (Entrevista 1). El líder de un grupo puede ubicarse como asesor y, a su vez, requerir de otro asesor:

[...] entonces yo creo que sí se puede, que sí se pueden hacer intervenciones de cambio, que esas personas si tienen un líder que los acompañe y si hay un buen psicólogo que sea capaz de identificar como asuntos críticos de cada uno de ellos y de orientar al líder sobre cómo comportarse con esas personas [...], se van a lograr mejoramientos [...] (Entrevista 1).

Las funciones (coordinador y participantes) son fijas, mientras que las posiciones discursivas son móviles por cuanto pueden ser ocupadas por diferentes personas en los distintos momentos de la reunión.

Dinámica del grupo analítico: la transferencia

Un grupo se estructura de acuerdo con el tipo de relaciones entre sus integrantes, cuyo fundamento es la dupla amor-odio. En todo grupo emerge la simpatía, la cordialidad, la amistad entre sus miembros, así como la antipatía, la discordia, la enemistad, características que se pueden manifestar en relaciones de admiración, gusto por pertenecer al grupo, participación activa o, por el contrario, como rechazo, pereza o descuido.

El psicoanálisis tiene una formulación sobre estas relaciones y su acción en el grupo. El concepto transferencia (Freud, 1912/2009; 1914/2009) es clave para comprenderlas. Para Ramírez (1991; cfr. Freud, 1912/2009; Lacan, 1987), la transferencia es la puesta en acto de la relación con el Otro, representante de la ley, en una repetición de las vicisitudes del proceso de sujetación; esto es, del ingreso a la cultura.

Dicha reviviscencia permite el análisis “en presencia” de la historia del sujeto, quien supone al Otro encarnado en el analista produciendo formaciones del inconsciente que develan las huellas del discurso del Otro en su historia.

La transferencia es, pues, la actualización de la relación del sujeto con el representante de la ley. En la cita anterior, el autor se refiere principalmente a la relación del sujeto con el psicoanalista, pero es posible aludir también a la relación que establece un sujeto con cualquier figura de autoridad, como lo es, por ejemplo el jefe, el profesor, el médico. Esto permite comprender que la relación trabajador-jefe es, en parte, la repetición de circunstancias que marcaron la socialización de ambos, las cuales se evidencian en su discurso (Ramírez, 2012a; Zapata, 1995).

La transferencia es un concepto útil para trabajar con grupos porque permite comprender que las reacciones de amor o de odio no están dirigidas a quien es coordinador o jefe, sino al lugar simbólico que ocupa, a saber, lo que representa. El jefe, dado que es una figura de autoridad, es representante de la ley y los otros integrantes del grupo son pares con los que se establecen relaciones de alianza o rivalidad como si fueran hermanos (cfr. 1921/2009).

Existen tres tipos de transferencia: positiva, negativa (Freud, 1912/2009) y de trabajo (cfr. Lacan, 1964). La transferencia positiva es una vertiente amorosa de la relación y se manifiesta como adulación, admiración e idealización, entre otros aspectos. La transferencia negativa es una vertiente de odio y puede aparecer bajo la forma de descalificación, crítica o insultos. La siguiente viñeta ilustra lo anterior: “[...] es que a ese señor nadie lo quiere en el salón porque trata muy mal a la gente o porque es que lo grita a uno [...]” (Entrevista 7). Generalmente, una persona presenta ambas manifestaciones, fenómeno conocido como ambivalencia (Freud, 1912/2009). El coordinador analítico está preparado para escuchar la ambivalencia y manejarla con el fin de convertirla en transferencia de trabajo; esto es, una transferencia que contribuya al análisis de las situaciones que han de resolverse en la organización. A pesar de lo que puede pensarse, cuando se instala una transferencia positiva grupal en la cual los participantes manifiestan ningún tipo de desacuerdo o agresividad, es posible que ellos se sientan tan fascinados con el coordinador o con el grupo que no logren tomar distancia para analizar las situaciones, detectar las fallas e implementar los cambios convenientes. Lo contrario también es cierto: tiende a pensarse que debe evitarse la transferencia negativa, pero frecuentemente es importante que emerja para analizarla y utilizarla a favor del trabajo grupal y conjurar de esta manera posibles problemas (Ramírez, 2012). Al respecto, uno de los entrevistados refiriéndose a los espacios de diálogo en la organización, manifiesta que es importante dialogar:

Ello evita que esos equipos terminen peleando, odiándose: “Es que los de operaciones son unos... porque no cumplen”. Aquí no le vamos a echar la culpa a nadie de lo que nos está pasando. Sentémonos a conversar de qué es lo que estamos haciendo los unos y los otros y desde la conversación y el diálogo lleguemos a acuerdos (Entrevista 5).

Es importante permitir que se manifieste la transferencia negativa y en cada grupo surge de una manera u otra. El problema se presenta cuando el coordinador no la percibe o no la analiza a tiempo y se pierde, entonces, la oportunidad de evitar conflictos. Tampoco es conveniente hacer consciente la transferencia y analizarla en grupo. Esto solo ocurre en determinados casos cuando el coordi-

nador lo considera pertinente para convertirla en transferencia de trabajo. Un ejemplo aparece en el siguiente extracto de una entrevista:

[...] es una forma de diálogo y conversación referida a los procesos productivos en donde podemos tener la posibilidad de conversar y el otro es tenido en cuenta en términos de lo que sabe [...]. Un jefe partía del presupuesto de que quien no le contradijese no le servía y le generaba cierta desconfianza: “yo desconfió del que siempre me está dando la razón” [...] y entonces vos tenías la libertad de decir lo que quisieras, es más, si te veías forzado a algo, era a encontrar contradicciones en lo que él decía (Entrevista 6).

Dado que los aspectos transferenciales son complejos y sensibles su manejo debe hacerlo una persona formada para ello, de manera que sepa cuándo, con quienes, hasta dónde y de qué manera es conveniente. “Cuándo”, ya que aunque el coordinador ha de analizar siempre la transferencia y manejarla, no es siempre oportuno analizarla en el mismo momento de su aparición. “Con quienes”, porque según el momento del grupo se dan ocasiones en las que es preferible hablar con las personas individualmente, solo con algunas de ellas o analizar determinada situación en grupo. “Hasta dónde”, porque pocas veces es prudente en el ámbito laboral analizar hasta sus últimas consecuencias asuntos como la transferencia, lo cual es comprensible ya que la organización empresarial no es el lugar apropiado, pero sí lo es un dispositivo psicoterapéutico, externo a ella. y “cómo”, porque es importante analizar con consideración y cortesía (Ramírez, 2012a; Lopera et al., 2010a; Henao, 2008), respetando la capacidad del otro para responder las preguntas o los cuestionamientos, cuidando de él, del ambiente grupal y del clima laboral, porque una intervención descortés puede generar efectos difíciles de asimilar para el grupo, como lo menciona un entrevistado:

Sí. Era una dinámica grupal muy interesante porque [...] en el momento de la crítica, la crítica era tan dura, nos dábamos muy, muy fuerte. Uno se tenía que preparar, uno venía deshecho [...] porque acababan con uno [...]. Yo digo que era muy duro, muy estresante, pero disfrutábamos mucho [...] (Entrevista 6).

En contraste, otro de los entrevistados habla sobre una intervención en la cual se percibe el tacto:

[...] muchas veces me tocó oírlo que decía: “no necesito una respuesta, necesito solo que lo pienses, o sea, no te comprometo con una respuesta aquí delante de tus compañeros”. Mira que es pura intervención clínica [...]: “no te comprometo con una respuesta delante de tus compañeros y tu jefe, te lo devuelvo porque esto es un asunto tuyo que lo tienes que mirar a ver qué es lo que vas a hacer con él (Entrevista 1).

Frecuentemente encontramos personas que sin formación adecuada coordinan grupos. Para ellas puede ser interesante saber sobre la transferencia; esto es, que cuando uno de los integrantes se refiere a otro o al coordinador de una manera agresiva o amorosa, no necesariamente se refiere a él como persona sino como representante de un lugar de saber/poder. Esto le permite tomar distancia y evitar reaccionar de igual manera, al comprender el comportamiento del sujeto y la manera adecuada para proceder, lo cual es fundamental para un coordinador grupal.

La transferencia se manifiesta de manera compleja en los grupos y para explicarla Ramírez (2011) retoma la propuesta de diferentes escuelas psicoanalíticas. La transferencia será central, lateral, grupal o exterior, según el objeto sobre la que recaiga. Según la forma de la transferencia, esta será positiva, negativa o de trabajo. Además, podrá ser imaginaria o simbólica y de acuerdo con quien la manifiesta, puede ser transferencia, cotransferencia o contratransferencia.

La transferencia central es la relación que establece cada integrante del grupo con el coordinador. La siguiente viñeta lo ilustra: “El equipo sigue quejándose, el equipo sigue incómodo, el equipo no es productivo por las actuaciones de ese jefe, entonces hay que tomar decisiones” (Entrevista 1).

La transferencia lateral se dirige a los compañeros y al coordinador cuando este se sale de su lugar simbólico y se ubica como un compañero más. Un ejemplo es la relación entre compañeros de trabajo, la cual podemos visualizar en la siguiente viñeta:

[...] sentémonos a elegir a la persona que [esta empresa] necesita con estas características, estas necesidades, y cuando todas las partes digamos que sí, es porque lo vamos a apoyar, no porque vas a decir: “¡ah!, como este es el candidato [de tal persona], lo voy a quemar”, o al revés: “como este es mi candidato, [tal persona] me lo va a quemar” (Entrevista 2).

La transferencia grupal se dirige al grupo como totalidad. Un ejemplo puede ser lo que se denomina clima laboral: “[al trabajador] le gusta el clima, y es un clima que va mediado también por el trato [...] porque acá la persona importa desde lo humano” (Entrevista 4).

La transferencia exterior se dirige a otros grupos. Para Schvarstein (2001), todo grupo es un *holón*; esto es, un conjunto que a su vez es un subconjunto de un conjunto mayor. Por ejemplo, un equipo de trabajo (subconjunto) cree que otros equipos (otros subconjuntos) creen que contribuye al logro de la tarea

organizacional o, por el contrario, que lo obstaculiza, y esto producirá dinámicas particulares en la organización (conjunto que los contiene).

Ramírez (2012b) plantea una quinta transferencia denominada transferencia principal: la relación que establece cada sujeto en un grupo con aquella persona que percibe como más importante, sea o no el coordinador. Para cada individuo, la persona más importante es diferente. Por ejemplo, para alguien la persona principal será el coordinador (jefe, director) y para otro será un compañero en virtud de que esa persona no confía mucho en el coordinador. Si esto ocurre con cada participante de un equipo, diremos que el coordinador no es legitimado, lo cual puede generar consecuencias en la ejecución de las tareas y en la consecución de los resultados.

También es útil para el coordinador de grupos de trabajo diferenciar entre la transferencia imaginaria y la transferencia simbólica (Lacan, 2003; cfr. Ramírez, 2011). La primera, “[...] se basa en situaciones imaginadas, en imágenes no socializadas adecuadamente, no analizadas, que generalmente producen agresividad. Un ejemplo común son las quejas que se presentan en los equipos de trabajo” (Manrique, Lopera, Pérez, Ramírez y Henao, en prensa).

La transferencia simbólica se fundamenta en el orden simbólico, el cual es el dominio del lenguaje articulado. Se evidencia en el diálogo auténtico que ocurre cuando hay disposición en los interlocutores para verbalizar lo que piensan, imaginan y sienten; para escuchar al otro y reconocerlo como interlocutor válido; para intentar lograr acuerdos, aunque en ocasiones sean imposibles, y para analizar el discurso en una situación dada buscando comprenderla y determinar alternativas para la toma de decisiones, responsabilizándose por su propia vida (Ramírez, 2012a). Un ejemplo lo proporciona un entrevistado:

[...] lo que pactamos nosotros como equipo de trabajo fue: todo conversado es mejor. No es: “me miró feo y lleva una semana sin hablar”, no; [de lo que se trata es de decir] “ven conversemos”. [...] si hay algún conflicto dentro del equipo de trabajo [...] tratamos de hablarlo entre nosotras (Grupo de discusión).

La transferencia simbólica se evidencia en el momento en que quien se queja asume una actitud más responsable al verbalizar sus ideas y analizar si tienen fundamento. A la vez, busca alternativas de solución que le permitan tomar una decisión conveniente para él y para los otros.

La transferencia la puede manifestar un integrante del grupo hacia el coordinador, hacia los otros integrantes, hacia el grupo como totalidad o hacia otros grupos externos. Pero, ¿qué sucede con el coordinador? Cotransferencia es el

nombre que Ramírez (2011) propone para la transferencia que manifiesta el coordinador hacia el grupo y cada participante, la cual debe analizar el propio coordinador con ayuda de alguien para determinar su posición afectiva respecto de cada uno y tener en cuenta la aparición de la contratransferencia.

Se denomina contratransferencia (Freud, 1910/2009) a la relación basada en los prejuicios que impiden el análisis. La contratransferencia opera como resistencia del coordinador al análisis. Se genera a partir de los prejuicios del coordinador: ideas que incorporó sin analizar, generalmente de forma no consciente y que guían sus acciones. El conjunto de obstáculos para el análisis que se presentan en los participantes se denomina resistencia. Generalmente la resistencia y la contratransferencia son imaginarias. Un ejemplo de la contratransferencia y la intención de analizarla nos lo proporciona la siguiente viñeta:

[...] en algún momento estaba sintiendo mucha molestia con alguien de mi equipo, o sea, me parece que es manipuladora, me parece que tiene unos intereses adicionales, ¿pero esto será subjetivo?, ¿esto será impresión mía?, ¿está anclada en cosas mías?, o ¿será real que ella es así?, [...] y yo decía: “venga a ver [...], ayúdeme con este asunto porque yo aquí quiero saber si estoy siendo objetiva” [...] (Entrevista 1).

Ramírez (2011) propone la contratransferencia lateral, la cual se basa en los prejuicios de los participantes y les impide escuchar a los compañeros. Es el caso de quien se apresura a hablar y desconoce las ideas de los demás. Se sumerge en una especie de monólogo que dificulta el diálogo y por ende cualquier trabajo en equipo, convirtiendo de esta manera toda reunión en un polimonólogo (Ramírez, 2011; 2012a).

Ramírez (2011) se refiere también a la contratransferencia central, grupal o exterior, cuando los prejuicios impiden que un individuo o grupo escuche el discurso del coordinador (central) o del grupo (grupal), que el grupo (o un subgrupo) escuche el discurso de uno de los participantes (grupal), o que el grupo escuche a otros grupos o viceversa: que otros grupos escuchen al grupo de referencia (externa). Un ejemplo de contratransferencia externa nos lo da uno de los entrevistados:

[...] generalmente cuando hay dos equipos en problema uno detecta el problema porque el resultado no se está logrando, el jefe pregunta ¿por qué no se está logrando el resultado?, entonces alguien dice: “hay tales y tales problemas pero son de tal área, son de otra área”, las personas se empiezan a justificar. [La cuestión es] cómo tener una conversación donde se “entierre” la justificación y se le dé paso a encontrar las explicaciones de por qué están pasando los problemas [...] (Entrevista 5).

Un administrador es analítico cuando comprende e interviene un caso concreto propiciando con ello el cuidado del sujeto individual (cada persona), grupal (un grupo) o colectivo (una organización). No obstante, en ocasiones el administrador carece de la formación necesaria y subvalora los efectos que sobre un grupo puede tener una intervención. Así lo expresan dos entrevistados:

[...] por ejemplo, en el área de [...] mantenimiento, el jefe no se va a sentar a hablar con los muchachos, para eso buscan al área de gestión humana [...]. Lo ideal sería que el jefe de mantenimiento o de un área específica, estableciera esos espacios [de diálogo] con sus muchachos. [...] tenemos que darle algunas herramientas a ese jefe para que, precisamente, no se deje afectar, sino que lo vea como algo para bien suyo y estratégico: “sí, yo acá voy a conocer a mi equipo”. Pero los jefes de otras áreas que no tienen esta formación [humana] o esta sensibilidad no son capaces de entender fácilmente eso [...] (grupo de discusión).

[...] no siento que los líderes de gestión humana realmente hayan comprendido la importancia de esa aplicación [del método clínico]; pues, obviamente si desconocen algo cómo van a pensar que eso tiene una aplicación; porque yo he visto que cuando algunos jefes [...] entienden esa situación, qué es lo que hace la psicología con el método clínico [...] dicen: “claro! Esto es importante” [...] (Entrevista 1).

Perspectivas del trabajo con grupos

De acuerdo con Lopera *et al.* (2010), para un coordinador de un equipo (grupo de trabajo) es fundamental estar atento a las posiciones discursivas y a la transferencia. Sin embargo, su perspectiva de abordaje del grupo podría estar desbalanceada si privilegia solo al individuo (perspectiva individualista) o al grupo (perspectiva totalitarista). Existe una perspectiva intermedia, a saber, la perspectiva dialéctica, en la cual el coordinador tiene en cuenta tanto las necesidades del equipo como las necesidades de cada integrante. Como ejemplo, la siguiente viñeta:

[...] estábamos en busca de un nuevo jefe y la gerente nos permitió el espacio de decir: “¿cómo quieren ustedes el jefe?, ¿cómo se sueñan ustedes el jefe?”, y eso es atípico [...], entonces le describimos mis compañeras y yo cómo queríamos el jefe, [y nos decía la gerente]: “lo importante es que ustedes, como equipo de trabajo, se sientan cómodos con la persona que va a llegar”. Entonces digamos que desde ahí le dan a uno esa posibilidad de sentirse importante, de sentirse incluido [...] (Grupo de discusión).

Para Lopera *et al.* (2010) existen, además de las tres perspectivas mencionadas (totalitarista, individualista y dialéctica), otras dos perspectivas para el trabajo con grupos: fractal transtópica.

Desde una perspectiva individualista se privilegia cada persona e incluso se puede afirmar que no el grupo no existe, sino que es una ilusión. Lo que existe es solo una reunión de individuos. El psicoanálisis lacaniano es un buen ejemplo de esta perspectiva.

En la perspectiva totalitarista se privilegia el grupo como totalidad y se desconoce a quienes lo componen. El único objetivo del equipo es la tarea común. Ejemplo de esta perspectiva son las organizaciones que impulsan la excelencia a costa de los trabajadores (cfr. Aubert y Gaulejac, 1993; Bendassolli, 2011b; García y Carvajal, 2006). Transcribimos el fragmento de una entrevista referido a empresas que pretenden producir sujetos para la producción de la empresa, desconociendo su singularidad:

[...] mediante ciertas técnicas a vos te van alineando sistemas de control que llamamos normativos, te van dando normas para la vida pero, lo que menos se requiere en última instancia es que el otro crezca, no, [...] es para la producción (Entrevista 6).

La perspectiva dialéctica es intermedia. Entiende que el grupo se constituye en la interacción y tiene en cuenta la relación entre el todo (intereses grupales) y las partes (intereses individuales), captando de esta manera las influencias recíprocas y promoviendo la articulación para el logro de los objetivos en ambos niveles.

La perspectiva fractal va más allá al captar que en el grupo se expresa la posición de cada participante y que en cada participante se expresa el grupo como totalidad. Un ejemplo es cuando un participante se convierte en portavoz del sentir grupal.

Finalmente, “[...] la perspectiva transtópica (de *trans*: al otro lado de, a través de; y *topos*: lugar)” (Manrique *et al.*, en prensa; cfr. Lopera *et al.*, 2010a), parte de la perspectiva fractal, pero va más allá al posibilitar que el coordinador, los participantes y el grupo se pongan en el lugar del otro, capten las experiencias desde perspectivas diferentes a la propia, y se ubiquen desde el lugar de cada participante, del grupo y de otros grupos relacionados con el (sub)grupo en el que se encuentran.

Esta perspectiva es muy útil en el trabajo con grupos porque permite captar el grupo en su complejidad, dado que los elementos y la totalidad se abordan desde diferentes lugares, generando así mayor capacidad de análisis, comprensión, resolución de conflictos, innovación, creatividad. El “lugar que está más allá de los lugares” (Manrique *et al.*, en prensa; cfr. Lopera *et al.*, 2010a), es el lugar de lo creativo, que permite encontrar alternativas nuevas a los problemas cotidianos.

Un ejemplo de trabajo con grupos transtópico es cuando un coordinador ocupa el lugar de cada persona del grupo (empatía):

[...] en el área de bienestar o de desarrollo hace uno el papel de mediador [...] frente al jefe tirano, que no desea mirar, [y uno le dice]: “pero entiende que este señor tenía el hijo enfermo; faltó, pero no es lo mismo faltar porque me emborraché anoche y no puedo venir a trabajar, a faltar pues, porque el niño está enfermo; ponte en su lugar” (Entrevista 7).

Conclusiones

Formalizamos teóricamente la aplicación del método clínico-analítico e identificamos elementos teórico-prácticos directamente relacionados con el trabajo con grupos y con la interacción comunicativa en los grupos de trabajo de la organización, tal y como lo ilustran empíricamente las viñetas obtenidas en las entrevistas. Algunos de los conceptos fundamentales que usamos para la formalización fueron método clínico, clínica analítica, grupo, posición discursiva (demandante, demandado, legislador, testigo, asesor); transferencia (positiva, negativa y de trabajo; imaginaria y simbólica; central, lateral, grupal, exterior, principal), cotransferencia, contratransferencia (central, lateral, grupal, exterior). Adicionalmente, es útil el concepto de compilador: aquel que articula los temas en un trabajo grupal. Estos conceptos pueden ser útiles para los profesionales que coordinan equipos de trabajo.

Adicionalmente, lanzamos una conjetura que requiere ser estudiada posteriormente: el método clínico se utiliza en el ámbito organizacional sin que se relacione necesariamente con el ámbito de la salud o la enfermedad. La psicología clínica, entonces, no está asociada necesariamente con tal ámbito. Adicionalmente, el método clínico no es de uso exclusivo de los profesionales de los ámbitos de la salud.

De acuerdo con el alcance exploratorio del estudio, encontramos que la clínica analítica grupal es un tema interesante para los profesionales de gestión humana, quienes se han vuelto más conscientes de su importancia (aunque no la nombren como tal) para la adecuada ejecución de los procesos en la organización mediante una comunicación basada en un saber-hacer con, y en un conocimiento, de las dinámicas grupales y la generación de espacios conversacionales propiciados incluso desde la misma filosofía de gestión (cfr. Pérez y Lopera, en prensa).

Por ser de carácter exploratorio y con una muestra no probabilística, el estudio presenta limitaciones en cuanto a la generalización de los resultados. Sin em-

bargo, es importante recordar que en la investigación cualitativa no se pretende generalización alguna, sino una comprensión del fenómeno estudiado desde la perspectiva de los actores. Adicionalmente, el material empírico recolectado en el trabajo de campo se usó de manera ilustrativa que aportara, mediante viñetas, apoyo empírico a los elementos propuestos en la teoría de Ramírez (2011). Esto quiere decir que los conceptos usados no son el resultado de este estudio. El aporte se centra en mostrar que tales conceptos sirven para analizar teórica y prácticamente situaciones reales que se presentan en las organizaciones.

Estrategias de afrontamiento en trabajadores con exposición a factores psicosociales. Una aproximación a su conceptualización

Fabián Montoya, Adriana Panesso , Octavio Orozco, Johnny Orejuela

Universidad de San Buenaventura Cali

Los factores psicosociales y su estudio han tomado gran relevancia en los últimos años por su relevancia en el ámbito social y ocupacional de las personas, y los efectos sobre la salud del trabajador y su rendimiento. Lo anterior ha servido de base para un aumento exagerado del número de estudios relacionados con el asunto y a su vez han impregnado estos fenómenos de connotaciones inadecuadas (negativas) cuando los denominan “factores de riesgo psicosocial”, situación también patrocinada por entes gubernamentales internacionales y nacionales a todo lo cual se suma la falta de teorización y conceptualización de los factores psicosociales. La presente revisión teórica conceptual pretende clarificar el origen de la ambigüedad y aproximarse a conceptos que que podrían considerarse más adecuados, a saber, “factores psicosociales” o “factores biopsicosociales”.

Si se tiene en cuenta que el componente macrosocial (lo económico, lo político y lo ideológico) repercute en las muchas esferas en las que se desarrollan las

personas, entre las que se tiene el medio ocupacional, nace la necesidad imperiosa de involucrar este contexto en los estudios relacionados con los factores psicosociales del trabajo, con el objetivo de proporcionar mayor evidencia científica a las causas que los originan. Esta tarea ha sido propuesta por otros investigadores del campo psicosocial con la esperanza de elaborar una teorización más profunda de estos fenómenos que sustente el diseño de estrategias de intervención más efectivas. Al mismo tiempo estos autores sugieren un retorno a los modelos tradicionales que han estudiado el estrés en el trabajo (Karasek, Johnson, Siegrist), ya que analizan variables como exigencias laborales, demanda y control de las tareas, esfuerzo-recompensa y apoyo social, las cuales dan cuenta con mayor claridad de los elementos generados intralaboralmente que impactan la subjetividad de los trabajadores. Por otro lado, de forma paralela la subjetividad se abre camino como gestora de las múltiples interpretaciones de un individuo a partir de la interacción con su entorno macro y micro social, lo cual hace inevitable el abordaje teórico conceptual de las estrategias de afrontamiento que cada persona adopta frente a circunstancias sociales diferentes. Esta revisión pretende una aproximación más holística a la compleja realidad de los factores psicosociales laborales y también demostrar que el impacto de los factores sociales parte de una subjetivación del individuo cuando hace uso de las distintas estrategias de afrontamiento aprendidas en el trayecto de su vida frente situaciones específicas. Por lo anterior, no es posible llamarlos “factores de riesgo psicosociales” hasta tanto se tenga la interacción con el individuo y su interpretación.

De lo macrosocial a los factores psicosociales

Sin duda alguna, el trabajo representa uno de los procesos más importantes en la evolución y desarrollo de la humanidad. Además de ser influenciado por las múltiples y volubles dinámicas socioeconómicas a las que es sometido, el trabajo impacta de varias formas a los individuos. En las últimas décadas, los avances tecnológicos, las condiciones socioeconómicas y las políticas comerciales en todos los ámbitos han modificado las condiciones de trabajo y han transformado la vida laboral en un horizonte de incertidumbre que se traduce en contrataciones desventajosas, salarios bajos, ausencia de protección social, ritmos de trabajo acelerados y condiciones de precariedad, implicaciones que a su vez repercuten en las directrices organizacionales y los trabajadores. El “fin del trabajo” es una expresión utilizada para dar a entender que se ha pasado de una sociedad de trabajo pleno a una sociedad de plena actividad, pero en

condiciones de riesgo y desprotección social (Juárez, 2011b; Morales, 2011; Moreno, 2009; Tovalín, 2011).

La presencia de un nuevo espíritu capitalista dominado por la ideología empresarial y la lógica de las grandes corporaciones transnacionales es una realidad no evidente que genera incertidumbre en los trabajadores por las condiciones inestables, lo cual redundará en sentimientos de vulnerabilidad, angustia y temores, perspectiva laboral que ha implicado el derrumbamiento de la sociedad salarial (Beck, 2000). Esta perspectiva implica cambios significativos en las prácticas laborales y en las estrategias de gestión de la mano de obra que llevan a reconsiderar las formas del trabajo tradicionalmente definidas como seguras, estables y linealmente ascendentes, lo cual conlleva transformaciones en la representación del trabajo y en la condición salarial de los sujetos. De acuerdo con lo anterior, los cambios que entraña la globalización y los riesgos laborales producidos no son hechos aislados sino que emergen de forma paralela (Beck, 1986; 2000; Boltansky, 2002; Stavroula, 2010).

Están ausentes las reflexiones críticas y el análisis sobre la fase actual del desarrollo capitalista, sobre la globalización neoliberal y la recomposición geoestratégica del mundo, que impone un orden depredador y lesivo para la vida y la salud de los pueblos e impulsa procesos que ponen en riesgo la viabilidad del planeta (cambio climático global, las guerras por recursos renovables y más recientemente la crisis alimentaria y financiera) (López, Escudero y Carmona, 2008, p. 327).

No darle relevancia a esta realidad macrosocial llevaría a desconocer la fuente original de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Ambigüedad en la definición del concepto factor psicosocial

La pluralidad de significados de esta expresión lingüística abarca conceptos que van desde “factores o agentes de riesgo psicosocial” hasta “factores o agentes organizacionales” entre otros, que se pueden encontrar en la literatura. Otra variable determinante para la confusión ha sido la carencia de teorización y estudios acerca de este tópico, confusión que también se le puede imputar al hecho de que la expresión “factores psicosociales” ha sido la materia prima de múltiples profesionales (médicos, psicólogos, profesionales y técnicos en salud ocupacional, entre otros), que no han llevado a cabo una adecuada revisión teórica ni una lectura crítica de los documentos sobre los cuales se sustentan. Por ejemplo, es prudente dar una lectura crítica a la definición de la OIT en el

2001 relacionada con los riesgos psicosociales, enunciación ambigua y poco clara del fenómeno. Hasta el momento son pocos los estudios que teorizan sobre el problema de forma completa y profunda, realidad en la que concuerdan varios autores y los ha llevado a incentivar el estudio concienzudo de los mal denominados “factores psicosociales” o “factores de riesgo psicosociales”, expresiones genéricas que han dado lugar a una amplia gama de interpretaciones (Juárez, 2011a; Martínez, 2011; Sandoval, 2011).

La amplitud del concepto permite que el estudio de los trastornos mentales relacionados con el trabajo, el estrés laboral y más recientemente el burnout, el acoso laboral o mobbing, el workaholism o adicción al trabajo, los problemas de desempleo, las tecnoadiciones al igual que la tecnofobia, el karoshi, la calidad de vida en el trabajo, y a últimas fechas la noción de enagement, sean probablemente las problemáticas que se analizan desde el encuadre muy genérico de los “factores psicosociales” (Sandoval, 2011, p. 171).

Actualmente se da una confusión en la conceptualización de los factores psicosociales, uno de sus responsables es la OIT (Organización Internacional del Trabajo), reconocido ente regulador de la normatividad legal en políticas laborales que repercuten en el bienestar de los trabajadores. Hace una definición concreta del concepto de factores de riesgo psicosocial en el trabajo en dos momentos específicos: 1984 y 2001; sin embargo, ha abordado su contenido en la reuniones de 1959, 1975, 1976, 1982 y 1993. En 1984 define los factores psicosociales de la siguiente manera:

Interacciones entre el trabajo, su medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de las percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (OIT/OMS, 1984).

Esta amplitud del contexto ha cercenado con mayor fuerza la interpretación, el estudio y la intervención de los riesgos psicosociales al dar a conocer definiciones que proporcionan una amplia gama de interpretaciones. Uno de los ejemplos se evidencia en la mezcla que hace la OIT de los riesgos físicos con los psicosociales, la cual se puede observar cuando incluye el ruido dentro de los factores psicosociales. No hay una claridad entre los “elementos circundantes” y lo psicosocial.

La persistencia de un lenguaje polisémico es parte de un nudo de confusiones que contribuyen a disuadir precisiones sobre la relación entre trabajo y trastornos psíquicos. Tal océano de confusiones ha contribuido a que cuando se refiere el modo o

grado en que los “factores psicosociales” afectan la mentalidad de los trabajadores, no se sabe si de lo que hablamos es de sus características de personalidad o de las condiciones circundantes de trabajo (Gómez, 2011, p. 35).

La definición del año 2001 redefine los factores psicosociales dada la necesidad de especificar el concepto. Comprende aspectos del puesto de trabajo y del entorno de trabajo, como el clima o cultura de la organización, las funciones laborales, las relaciones interpersonales en el trabajo y el diseño y contenido de las tareas (por ejemplo, su variedad, significado, alcance, carácter repetitivo, etc.). El concepto “factores psicosociales” se extiende también al entorno de fuera de la organización (por ejemplo, exigencias domésticas) y a diversos aspectos del individuo (la, personalidad y las actitudes) que pueden influir en la aparición del estrés en el trabajo. Las expresiones “organización del trabajo” y “factores organizativos” se utilizan muchas veces de manera intercambiable con “factores psicosociales” para hacer referencia a las condiciones de trabajo que pueden conducir al estrés. Sin embargo, continúa la confusión, ya que no se especifican los conceptos “factores”, “riesgos”, “psicosocial”, “estrés”, “salud”, etc.

Como se puede observar, luego de casi dos décadas se continúa incluyendo en las dos definiciones de la OIT el entorno externo al individuo (condiciones, características u organización del trabajo, cultura, clima, organización, exposición en el trabajo) como factor psicosocial, y esto en razón a la carencia de teorías psicológicas, estudios de los fenómenos psíquicos y críticas frente a este planteamiento, lo cual hace que persista la confusión respecto al concepto (Caicoya, 2004; Lahera, 2002; Lorens, 2006; Molina, 2008).

De igual manera, en Colombia se tiene establecido como factores psicosociales aquellos que [...] comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influye en la salud y el desempeño de las personas (Ministerio de la Protección Social, 2008).

Lo anterior se puede explicar a partir de una mirada más profunda del sujeto como tal y la interpretación que cada persona hace cuando interactúa con los factores sociales. Para mayor aclaración, se dará cuenta de lo “psicosocial” como concepto independiente de lo que se concibe en la actualidad como “factor psicosocial”.

Según Gómez (2011), “[...] puede decirse que lo psicosocial está constituido por las cogniciones y la emocionalidad, ambas producto del aprendizaje; es decir, lo psicosocial son las simbolizaciones y sentimiento producto de la

internalización de las convenciones que la aculturación ha implantado en la mente de las personas” (p. 37). De este modo, lo psicosocial hace referencia directamente al individuo y la influencia que ha tenido en él lo social (cultura, costumbres, políticas, experiencias, entre otros) como resultado de la forma como cada persona interactúa con ese “factor” externo, que en últimas permite que exista una afección física o mental en cada sujeto. Es decir, el psiquismo es una dimensión interna de los individuos y forma parte de los aspectos psicosociales y las exigencias, las demandas y los ritmos de trabajo equivalen a los “elementos circundantes”. Por lo tanto, un factor hace referencia al entorno o ambiente ya sea climático, cultural, laboral o natural; por otro lado, las dimensiones emocional-cognitivas son propiamente los procesos, agentes, aspectos o elementos psicosociales (Gómez, 2011).

Mientras el concepto de factores psicosociales continúe errando la intervención no será efectiva, ya que no se trata solo de un enfoque cuantitativo sino de una profundización en la subjetivación que la persona preforma cuando interacciona con los riesgos sociales. Y es esa mirada la que no ha sido abordada de forma apropiada y desde la cual se puede generar mayor riesgo para el individuo, pues obviar un proceso de construcción subjetiva de lo psicosocial sería un error metodológico no solo en su estudio y teorización, sino también en su intervención. “Sucede que el simple hecho de establecer “definiciones conceptuales” significa, parcialmente, explicitar premisas teórico-metodológicas desde las cuales se desprenden las intervenciones profesionales”(Gómez, 2011, p. 40).

A nivel investigativo es relevante referirse a un concepto con claridad, ya que la formación académica es una interface con la comunidad, en ella nace lo “científico” y en esta metodología se soportan los pilares teóricos que mantienen a las instituciones externas y se aporta a la resolución de conflictos con el objeto de generar el bienestar en la población trabajadora. Por ello, si pervive una confusión conceptual a partir de una problemática social que redunde en el bienestar del individuo, ¿cómo se podría intervenir para reducir de forma real el riesgo? ¿Cómo exigir a las empresas identificar, evaluar, intervenir, prevenir y monitorear los factores psicosociales si desde el marco teórico no se tiene claridad en el concepto y por ende en la forma de intervención? “Mantener la confusión es mantener un manto de penumbra para estudiar los influjos perjudiciales del trabajo contra la integridad de la vida de quienes trabajan” (Gómez, 2011, p. 41).

Como lo menciona Juárez (2011b):

Queda claro que sin solucionar los problemas teórico-conceptuales de lo psicosocial, las acciones en función de la intervención, evaluación, prevención e incluso

legislación, seguirán siendo poco fructíferas o fragmentadas, por lo que sigue vigente la necesidad de reconstruir y fundamentar, desde visiones epistemológicas claras, este concepto, con el objetivo último de coadyuvar a favor del bienestar de los trabajadores (p. 197).

Otra variable que aporta a esta confusión son los términos utilizados. Por ejemplo, el concepto “factor” se define como “[...] un conjunto de elementos que se encuentran alrededor del trabajador y que pueden desencadenar algún daño posible en su salud”. (Martínez, 2011, p. 137). Por su parte, la RAE (2010) lo define de la siguiente manera: “Cada uno de los términos de producto o cantidad. Cada una de las cantidades o expresiones que se multiplican para formar un producto. Elemento. Concausa. Condicionante”.

En matemáticas, un factor es cualquier término o expresión algebraica que interviene en una multiplicación y, en economía, los factores productivos o factores de producción son aquellos recursos, materiales o no, que al ser combinados en el proceso de producción agregan un valor para la elaboración de bienes y servicios (Juárez, 2011a, p. 191).

Sin embargo, la palabra factor genera dos inconvenientes. El primero consiste en que está ligado al modelo teórico hegemónico médico que sustenta su explicación en las teorías de lo multicausal o multifactorial, modelo que tiene como pilar el agnosticismo postulado por McMahon, B. y Pugh, F. (1973) quienes señala “la imposibilidad de conocer la causa última que provoca la aparición del daño en la salud, dado que cuando se le pretende conocer, el investigador se enfrenta con una intrincada red de causas o factores desencadenantes que hace imposible esa tarea” (p. 67).

Otro problema radica en que la palabra “factor” antepuesta a “psicosocial”, puede tomar un significado contradictorio, ya que lo psicosocial es propio del ser humano y necesita de la interacción para tomar un significado a partir de lo subjetivo, además de la connotación negativa que le da a lo “psicosocial”.

Otro término comúnmente usado es “agente”, definido como “[...] conjunto de factores que están presentes en el medio ambiente y que pueden provocar enfermedades en el huésped” (RAE, 2010). Con esta definición se evidencia que todavía persiste la hegemonía del modelo médico.

Respecto a psicosocial, hay que tener en cuenta que hoy en día es un término muy usado y todos creen conocerlo suficientemente, lo que conduce a no profundizar en su verdadera conceptualización y de forma errada se ha asociado al medio laboral. Lo psicosocial tiene una connotación universal, colectiva e

individual. Universal porque todos compartimos un psiquismo moldeado por determinantes históricas y sociales que adquiere una particularidad de acuerdo con el momento. Es colectivo o grupal, ya que es posible aprehenderlo en distintos momentos históricos por medio del desarrollo que las sociedades han tenido. (Martínez, 2011). Lo psicosocial no es aplicable solo al sector laboral, pues existen otros actores implicados. Tiene un significado a partir de la interacción de las personas con un medio específico y solo en ese momento podemos decir psicosocial.

Como una manera de eliminar la ambigüedad del concepto “factores psicosociales del trabajo” se propone la definición de Juárez (2011a), quien los refiere como “[...] hechos sociales de la actividad laboral que en combinación o interacción dinámica con condiciones del individuo y mediante mecanismos biopsicosociales patogénicos o salutogénicos del estrés, influyen en el proceso salud enfermedad” (p. 139).

Antecedentes de los modelos de estudio de estrés

Uno de los temas más polémicos de la actualidad es el concepto de estrés, término directamente asociado a los factores psicosociales y definido como una de las consecuencias o factores resultantes de la interacción entre sujeto y su entorno, lo cual puede afectar su estado físico y mental.

Se entiende el estrés como un conjunto de reacciones de carácter psicológico, emocional y comportamental, que se produce cuando el individuo debe enfrentar demandas derivadas de su interacción con el medio (factores de riesgo psicosocial ante las cuales su capacidad de afrontamiento es insuficiente, causando un desbalance que altera su bienestar e incluso su salud. Si bien la reacción de estrés está determinada por la gravedad misma de la situación, también esta modulada por factores individuales y por el apoyo social (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Lazarus y Folkman (1984) por su parte, lo definen como “[...] el resultado de una relación entre el sujeto y el entorno, que es evaluado por este como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar” (p. 234). En 1936, Selye utilizó el término estrés en un sentido técnico y lo define como “[...] el conjunto coordinado de reacciones fisiológicas ante cualquier forma de estímulo nocivo (incluidas las amenazas psicológicas); reacción que él llamo síndrome general de adaptación” (Selye, citado por Lazarus y Folkman, 1984, p. 187).

Según las definiciones anteriores, cabría colegir que lo que produce el estrés no son los factores ni el individuo por separado, sino la interacción entre ellos, la cual puede ser intensa o muy intensa y para ello habría que diferenciar dos conceptos que se desligan del estrés y tener claridad en el conocimiento de lo que realmente da respuesta a la afección en la salud de la persona.

Hace más de tres décadas Timio (1979) definió el estrés como una reacción del organismo ante un estímulo, ya sea interno o externo, intenso y duradero que exige mayor adaptación y defensa. También hizo claridad en que las situaciones conflictivas no siempre ocasionan estrés, ya que cada sujeto tiene un grado de adaptabilidad y resiliencia diferente. El estrés no siempre es nocivo debido a que cada ser humano presenta estrés. Por otro lado, en 1981 Seyle enmarcó la diferencia entre eustrés (ajuste del sujeto ante la exigencia del entorno) y distrés (cuando el ajuste sobrepasa en intensidad y duración el nivel del sujeto). Seyle concibe el distrés como un mediador entre el binomio salud-enfermedad. Más adelante, Lazarus y Folkman (1984, citados por Delahanty-Matuk, 2011 y Gómez, 2011), consideran el distrés como un estrés psicológico. Establecen unas dimensiones emocionales-cognitivas del estrés y las diferencias de las fisiológicas.

En las revisiones llevadas a cabo para esta investigación, se observa que el estrés tiene un tropismo hacia ciertos sistemas orgánicos como el cardiovascular y el gastrointestinal, lo cual puede tener impacto sobre la salud y la vida (Artazcoz, L. 1999; Calabrese, G. 2010; Dolan, García y Díez-Piñol, 2005; Stavroula, L. 2010).

Las implicaciones en la salud son variadas y sus connotaciones impactantes, razón por la cual toda medida protectora de la salud debe ser evaluada y tomada en cuenta para su estudio. La sensación de bienestar puede ser afectada por circunstancias cotidianas como el trabajo.

Actualmente, en Colombia las patologías establecidas según el protocolo de estrés son la hipertensión arterial esencial o primaria, el infarto del miocardio y otras cardiopatías isquémicas del corazón, el accidente cerebrovascular, la úlcera péptica, el síndrome del intestino irritable, la depresión mayor, el trastorno de ansiedad generalizada y los trastornos adaptativos (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Hay modelos ampliamente usados en las investigaciones acerca de los factores de riesgo psicosocial y el estrés en el trabajo. En el Cuadro 11 se relacionan los más usados e investigados por los autores.

Cuadro 11
Modelos de estrés laboral

Modelo demanda y control (Karasek)	Modelo de apoyo social (Johnson y Hall)	Modelo esfuerzo recompensa (ERI) (Siegrist)
Es el más citado y conocidos por Oshas y la OIT. El estrés se produce cuando hay un aumento en la exigencia del trabajo y se tiene poco control sobre este. Aborda de manera superficial las variables que condicionan la falta de autonomía y libertad.	Basado en el modelo de Karasek. Se le anexa la variable “apoyo social” como factor regulador del estrés (Ortho, 1998). Al incluir esta variable, es importante describir el tipo de personalidad. Favorece la formación de redes sociales y grupos organizados de apoyo.	El estrés se produce por un alto aporte del esfuerzo en el trabajo acompañado de baja recompensa.

El estrés es un pilar central en el proceso psicosocial que actúa como factor común en las respuestas adaptativas del individuo, ya sean estas positivas o negativas. Está presente durante el proceso biopsicosocial y es el mejor indicador entre la realidad laboral y el desarrollo de efectos negativos o positivos de los factores psicosociales en el trabajo.

Debido a la ambigüedad generada, se propone retomar los conceptos desarrollados por los investigadores en este campo, quienes han propuesto modelos como las exigencias, las demandas y el control (Karasek), el esfuerzo con recompensa (Siegrist) o el modelo de apoyo social (Johnson). Estos pueden dar cuenta con mayor precisión de los elementos derivados de la organización del trabajo que impactan la subjetividad de los trabajadores.

Autores como Juárez (2011a) y Levi (2000), proponen el aproximarse a los factores psicosociales de forma holística y una desde una perspectiva biopsicosocial, lo cual proporcionaría una definición más acertada del concepto. Levi (2000) enfatiza la dimensión social con el objeto de una mayor claridad. Ahora bien, ¿cuándo estos factores psicosociales pasan a ser psicosociales del trabajo? Para responder esta pregunta y reforzar lo que se ha expuesto en relación con la interacción del individuo con los factores psicosociales, se cita a Munné (1993) y el modelo de “interaccionismo psicosocial” que postula que “[...] la unidad de análisis atomística es la interacción” (p. 57), razón por la cual los factores psicosociales del trabajo serían una pequeña área de todo el proceso psicosocial. Juárez (2011a) propone la existencia de factores psicosociales de riesgo y otros salutogénicos. Los de riesgo los asocia a las cargas de trabajo, las demandas psicofísicas elevadas, el *mobbing*, un control y autonomía escasos y una pobre recompensa, entre otros. Los salutogénicos son el apoyo social, los

recursos materiales y las herramientas adecuadas y oportunos para el trabajo, el reconocimiento y la retroalimentación. Estos indicadores tendrían unos efectos bien de distrés o bien de eustrés y producen un impacto biopsicosocial, lo que guardaría una estrecha relación con el binomio salud-enfermedad.

Por otro lado, según Juárez (2011a) la interacción de una persona con su entorno (entrada) y sus efectos negativos o positivos (salidas) son conceptos que derivan de lo que se podría denominar la “madre de todas las teorías”, a saber, la teoría general de los sistemas, creada en la década de 1940 y definida como una teoría para fenómenos que las ciencias tradicionales no podían explicar y que parece proporcionar un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las sociales (Bertalanfy, 1979), ciencias que necesitan emplear conceptos como “organización”, “totalidad”, “globalidad” e “interacción dinámica” (Lilienfeld, 1997). Esta teoría tiene un panorama alentador para la comprensión de los procesos psicosociales del trabajo.

Del interés en el estudio de los factores psicosociales. Su evolución natural

Los factores psicosociales en el trabajo han cobrado gran relevancia en los últimos años en el ámbito mundial. Según Juárez (2008), instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OIT/OMS), la Unión Europea, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) o la Agencia Europea de Salud y Seguridad, han valorado el problema de los factores psicosociales y el estrés laboral como una de las grandes prioridades en el área del trabajo y la salud ocupacional en los próximos años.

Los factores psicosociales han cobrado especial importancia por cuanto los estudios acerca del estrés y sus secuelas, han mostrado el crecimiento de afecciones de salud en la población y con mayor énfasis en la trabajadora, en la que la exposición a condiciones laborales deteriorantes alcanza cifras que pueden catalogarse como un problema emergente de la salud pública (Villalobos, 2004, p. 198).

Según Harnecker (2000), “toda formación social se puede dividir en tres niveles articulados entre sí: el nivel económico, el político-jurídico y el ideológico. Estos tres niveles sirven para conceptualizar los distintos tipos de relación que entablan los individuos en la sociedad” (p. 149). De acuerdo con esta referencia y a la luz de las realidades sociales, políticas y económicas del momento, se podrían hacer justificaciones que sustenten el estudio de los llamados factores psicosociales desde dos enfoques impactados por este fenómeno: el enfoque económico y el enfoque de la salud. Los factores psicosociales tienen efectos

negativos y positivos en la salud de los trabajadores, lo cual se puede referenciar a partir de estudios como los de Gimeno (2004), Martínez (2011), Sandoval (2011) y Stavroula (2010), en los cuales se muestran principalmente los efectos negativos intermediados por el factor estrés, y los cambios en los sistemas endocrino, cardiovascular, gastrointestinal, nervioso central e inmunológico, entre otros. Desde el punto de vista económico, los efectos son básicamente pérdida de la fuerza laboral por muertes asociadas a accidentes de trabajo o enfermedad profesional y las jubilaciones pretérmios. En este sentido, Takala (2002) anota:

Algunos datos indican que dos millones de trabajadores mueren anualmente en el mundo por accidentes de trabajo, lo que significa una cifra de cinco mil al día, uno cada 15 segundos; las estimaciones sobre accidentes reportan alrededor de 250 millones al año.

Se calcula el gasto derivado de accidentes y enfermedades por el trabajo es el equivalente a cuatro por ciento de la suma del producto interno bruto de todos los países del planeta. En los países industrializados se observa que, junto con el aumento de los trastornos musculoesqueléticos, las reacciones asmáticas y las alergias también se encuentran un incremento de los problemas mentales a partir de las presiones y, debido a la globalización, los efectos del estrés se hacen cada vez más preocupantes junto con la violencia en el trabajo. Estrés y la violencia representan entre 1 % y 3,5 % del producto interno bruto (p. 5).

En lo tocante a la etiología multicausal de la pérdida de capacidad laboral, se han documentado pérdidas:

Resulta interesante señalar que entre los casos de dictámenes de invalidez se encuentra el retraso mental con un total de 7.654 casos, las enfermedades cerebro vasculares con 7.651, los trastornos episódicos paroxísticos con 4895, los trastornos mentales orgánicos, incluidos los trastornos sintomáticos, con 4.543 y la esquizofrenia, los trastornos esquizotípicos y los trastornos delirantes con 3554 pacientes, lo que en algún sentido confirma la idea también sustentada por la OIT de que el trabajo sí es generador de trastornos mentales severos (Sandoval, 2011, p. 174).

Por lo anterior, los fenómenos psicosociales asociados al trabajo no deben ser subestimados. Por el contrario, se debe promover su estudio y su teorización con el objetivo de que la intervención sea realmente eficaz.

El asunto de los factores psicosociales no es un problema menor, no hay que olvidar que el trabajo es el espacio social de reproducción de los individuos y de la sociedad; en él todos pasamos más del 40 por ciento del tiempo de nuestra vida y para este momento no debe pasarse por alto que en el 2008 la unión europea autorizó aumentar hasta 65 horas la semana laboral (DPA y Reuters, 2008)

Instrumentos, para la evaluación de los factores psicosociales

En el Cuadro 12 se citan algunas de las metodologías más usadas para la evaluación de factores psicosociales, incluidas las aprobadas en Colombia por el Ministerio de Protección Social.

Cuadro 12
Metodologías para evaluación de factores psicosociales en el trabajo

<p>ISTAS 21 (CoPsoQ) (Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca). Evaluación de riesgos psicosociales e intervención preventiva</p>	<p>Fpsico INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales</p>	<p>WEBA (metodología de bienestar en el trabajo en Holanda)</p>
<p>Adaptado al español en el año 2000 (Moncada, 2002). Considerado como novedoso, ya que aborda lo subjetivo del trabajador y lo objetivo del ambiente de trabajo. Se divide en cuatro sesiones: 1. datos sociodemográficos y exigencias de trabajo doméstico; 2. condiciones de trabajo y empleo; 3. daños y efectos en la salud; 4. dimensiones psicosociales que comprenden veintiún aspectos de exigencias psicológicas en el trabajo (Morales, 2011).</p>	<p>El objetivo es obtener información mediante un cuestionario de la percepción del trabajador acerca de distintos aspectos del trabajo, más que obtener condiciones objetivas. Cuestionario de 75 preguntas que evalúan siete aspectos: 1. carga mental; 2. autonomía; 3. contenido del trabajo; 4. supervisión-participación; 5. definición de rol; 6. interés por el trabajo; 7. relaciones interpersonales.</p>	<p>Basados principalmente en indicadores objetivos y menos en los subjetivos del trabajador. Consta de dos pasos: 1. descripción minuciosa del trabajo (ritmo de trabajo, precisión temporal, margen de decisión y contacto social); 2. elaboración de un perfil de bienestar que evalúa en siete dimensiones: globalidad del trabajo, ausencia de monotonía, dificultad, autonomía del puesto, contacto sociales, tareas de organización y disponibilidad de información.</p>
<p>IMSS (guía de factores psicosociales en el ambiente de trabajo)</p>	<p>Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial</p>	<p>Instrumento de Bocanument Zuluaga</p>

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de página anterior)

<p>Integra cuatro áreas: 1. esencia de la tarea; 2. sistema de trabajo; 3. interacción social; 4. interacción organizacional. Esta guía tiene como objetivo identificar la presencia de FRPST, clasificarlos y evaluarlos con base en la participación de un observador experto y de los propios trabajadores. Cuenta con tres tablas de calificación: 1. evalúa los cuatro fuentes de factores; 2. presenta la puntuación total de identificación de los factores; 3. establece el criterio de coincidencia entre la observación del experto y la del trabajador (Aranda, 2007; Legaspi, 1986).</p>	<p>El contenido de la batería está dividido en siete capítulos: 1. manual general; 2. cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral; 3. cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral; 4. guía para el análisis psicosocial de puestos de trabajo; 5. guía de entrevista semiestructuradas para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral; 6. grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial; intralaboral 7. cuestionario para la evaluación del estrés.</p>	<p>Consta de 47 preguntas que abordan seis áreas de riesgo psicosocial: 1. contenido específico del trabajo; 2. administración de personal; 3. organización en el trabajo; 4. relaciones interpersonales; 5. carga mental; 6. alteraciones psíquicas y biológicas derivadas del desempeño laboral.</p>
--	---	--

Se observa que algunos instrumentos tienen un predominio cuantitativo, pero adhieren a sus herramientas una mirada cualitativa. También persiste el error conceptual al llamar los factores psicosociales factores de “riesgo” psicosocial, lo cual le proporciona un enfoque hacia los efectos negativos de los factores psicosociales, lo que contribuye aún más a la confusión e impide su adecuada intervención.

Estrategias de afrontamiento y sus antecedentes conceptuales

El concepto de afrontamiento como categoría científica surge de los años sesenta a partir de estudios sistematizados acerca del estrés. Sin embargo, es el trabajo de Lazarus y Folkman, Estrés y procesos cognitivos (1984), el que se considera como pilar del tema, a raíz del cual han surgido innumerables estudios (Ministerio de Protección Social, 2010).

El concepto de afrontamiento tiene que ver con un proceso dinámico que enfatiza la acción más que el resultado, a diferencia de los mecanismos de defensa considerados como una respuesta automática para enfrentar situaciones de estrés.

A partir de las afecciones que produce el riesgo psicosocial en la población trabajadora y cómo influye en su salud, se hace necesario dar cuenta de las formas de afrontamiento de estas situaciones que forman parte de las dinámicas laborales actuales.

El afrontamiento se refiere a la forma como el sujeto se adapta a estas situaciones. Las estrategias de afrontamiento son un mediador entre el sujeto y el ambiente y dan cuenta de la manera como se adapta el ser humano a nuevas condiciones ambientales que derivan en estresores cuando afectan la salud y el bienestar del trabajador.

Estas demandas o exigencias son evaluadas como sobrecargantes y que exceden o desbordan los recursos personales. Asimismo, las situaciones generadas se viven como dañinas, amenazantes y que alteran o impiden el logro del bienestar personal y de la salud. Las respuestas de afrontamiento actúan como variables mediadoras o moderadoras entre estrés y salud (Kirchner y Forns, 2010, p. 87).

Teoría de Lazarus y Folkman

Estos autores basan su teoría de afrontamiento a partir de estimaciones iniciales que hace el sujeto, la valoración primaria (evalúa la situación, las consecuencias presentes y futuras) y la valoración secundaria (el objeto de análisis son las capacidades del organismo para enfrentarlo y los recursos con los que cuenta la persona para afrontar la situación). Según las valoraciones que hace el sujeto a partir de la situación se da como respuesta el estrés, el cual se presenta a nivel fisiológico, cognitivo, emocional o conductual.

El estrés se manifiesta como resultado y no como consecuencia de la interacción del individuo con su medio, del cual forman parte los recursos con los que cuenta la persona para afrontar la situación. Lazarus y Folkman (1984), citados por Vázquez (1998), anotan: “Son aquellos procesos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas o internas evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (pp. 425-435).

Kirchner y Forns (2010) consideran:

La definición de afrontamiento más aceptada ha sido la de Lazarus y Folkman (1984). El afrontamiento es una respuesta dada frente a una situación específica estresante. Se refiere a los esfuerzos cognoscitivos y conductuales que realiza una persona para manejar (reducir, minimizar, dominar o tolerar) las demandas internas o externas habidas en la transacción entre persona y situación (p. 144).

Lazarus y Folkman reconocen dos tipos de estrategias generales a partir de las cuales se desencadenan otras más específicas y su instrumento de medición está basado en el *Ways of Coping* (WOC), que evalúa los pensamientos y las

acciones del sujeto para manejar una situación estresante. Cubre ocho estrategias diferentes que se distribuyen entre las generales de la siguiente forma:

Resolución de problemas: dirigidas a manejar o alterar el problema que causa el malestar. De ellas se desprenden la confrontación, la planificación y la búsqueda de apoyo social.

Regulación emocional: regula la respuesta emocional ante el problema. De ella depende el distanciamiento, el autocontrol, la aceptación de responsabilidad, el escape-evitación, la reevaluación positiva y la búsqueda de apoyo social.

La activación de la emoción depende realmente de la razón y las emociones siguen reglas claras...las emociones son el producto de la razón porque se derivan del modo en que valoramos lo que está sucediendo en nuestras vidas. En efecto, el modo en que evaluamos un suceso determina nuestra forma de reaccionar emocionalmente al mismo (Lazarus y Folkman, citados por Gómez, 2011, p. 33).

Modelo de Taylor

Taylor desarrolló una teoría acerca de los estilos de afrontamiento en la que define la importancia de los recursos o impedimentos internos (factores de personalidad y estilos habituales de afrontamiento) y externos (recursos tangibles, estresores sociales y apoyo social), lo cual determina la respuesta y la estrategia de afrontamiento para la resolución del problema y la regulación de la emoción. Esta respuesta determinada por cada sujeto se podría traducir en reanudación de actividades cotidianas o malestar psicológico. El estilo de afrontamiento se denomina según la estrategia que determina el sujeto en las diversas situaciones que se le presentan (Vázquez, 1998).

Algunos estilos de afrontamiento se han investigado de modo sistemático, como las personas confrontadoras y evitativas, la catarsis y el uso de estrategias múltiples. Para los factores de personalidad se ha ahondado en la búsqueda de sensaciones que implican riesgo, la sensación de control y el optimismo. Como resultado, parece que este tipo de patrones de personalidad conducen a la buena salud y bienestar de las personas, ya que presentan una mayor tolerancia a los estresores (Vázquez, 1998).

Teoría de Rudolf Moos

El inventario de respuestas de afrontamiento para adultos es una prueba que permite analizar la interacción entre el individuo y su entorno por medio de la

resistencia como el recurso cognitivo y conductual del sujeto para manejar o dar respuesta a las demandas del ambiente (estresores).

En Latinoamérica y Europa diversos instrumentos han sido aplicados y validados en varios contextos. Uno de estos instrumentos de evaluación que se amoldó a la versión española es el inventario de respuestas de afrontamiento para adultos (Cria), creado por Rudolf H. Moos en 1993 y adaptado en el 2010 por Teresa Kirchner y María Forn. En él se definen las estrategias de afrontamiento que las personas adoptan según la situación en la que se encuentran.

El modelo de afrontamiento de Moos se extrae a partir de una teoría unificada basada en un estudio generacional cuya raíz se fija en los años sesenta, del cual retoma el concepto de mecanismo de defensa considerado como un comienzo a la aproximación del afrontamiento. Se define según Freud como “[...] las actividades del yo destinadas a proteger al sujeto ante excesivas exigencias de las fuerzas pulsionales o impulsos”. También se intentaba soportar en los estudios de la personalidad o psicología de los rasgos. En una segunda generación se basó, hasta los años ochenta, en las variables de situación o entorno que intentaban explicar el comportamiento humano a partir de las situaciones que se presentaban, dando lugar así a los estudios relacionados con estímulo-respuesta. Bajo este enfoque, el afrontamiento no es visto como una capacidad, sino como una conducta que implica una forma de reacción frente a estresores y al valor que se le otorga al estresor.

En los años noventa se concebía el afrontamiento como conductas voluntarias o conscientes, a las cuales Lazarus y Folkman les agregan la importancia de la situación (valoración del estresor) y persona (selección de las conductas de afrontamiento). En una tercera generación se resalta la importancia de determinar las características del propio estresor frente a la personalidad del sujeto y se desarrolló el análisis de la eficacia del uso de las estrategias. Una posible cuarta generación se refiere a la conservación de los recursos que posee el sujeto (Hobfoll, 2001), bajo el modelo denominado *Conservation of Resources* (COR), que considera la pérdida de recursos (personales, sociales, económicos y ambientales) como el principal componente del proceso de estrés y sugiere soluciones colectivas en estas situaciones.

A partir de lo anterior, Moos (1995) plantea su teoría de acuerdo con un sistema explicativo basado en paneles que permiten evidenciar la influencia entre

las variables que interaccionan en el proceso explicativo de la conducta. Estos paneles están distribuidos de la siguiente forma:

Panel I. Se refiere a las condiciones ambientales relativamente estables (salud física, nivel socioeconómico, relaciones familiares, amistades y clima social).

Panel II. Se describe como el sistema personal que incluye características biogenéticas y variables personales (autoeficiencia, sentido de coherencia, habilidades cognitivas, dependencia-independencia de campo, competencia social, compromisos y aspiraciones, rasgos de la personalidad).

Panel III. Son las transacciones o condiciones de cambio (condiciones ambientales que producen estrés y potencian cambios, acontecimientos vitales estresantes y situaciones diseñadas para producir cambios, intervenciones o programas de tratamientos).

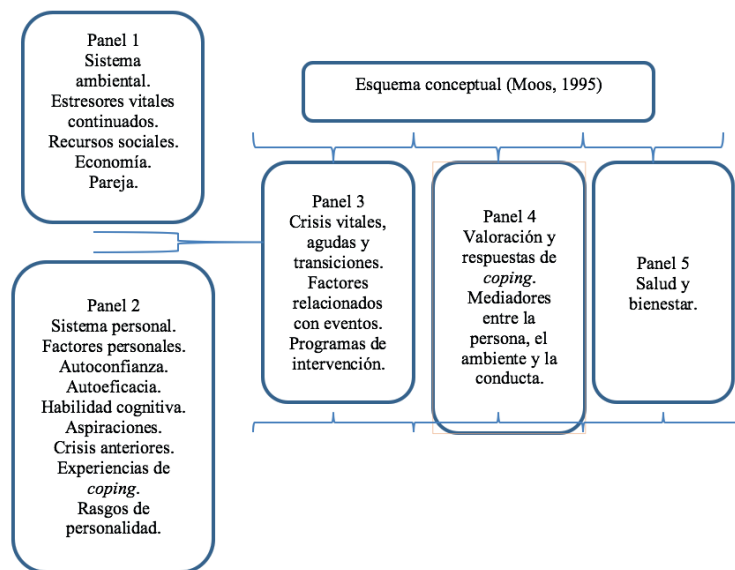
panel IV. Se refiere a la valoración cognitiva y a las respuestas de afrontamiento ante una situación estresante (median entre las condiciones estresantes –panel III– y el logro de la salud y bienestar –panel V–).

Panel V. Con el rótulo de salud y bienestar, se refiere al estado actual de salud o bienestar de un sujeto en un momento dado (Kirchner y Forns, 2010).

Moos plantea que todos los paneles pueden influir y ser influidos entre sí, de tal forma que se produzca una retroalimentación. Ello implica que los recursos sociales y personales, sumados a los estilos de afrontamiento, tienen valor en cuanto variables que pueden estabilizar la salud y el bienestar y las conductas específicas de afrontamiento pueden ser más o menos efectivas en situaciones de crisis en función de las influencias de los demás paneles. Moos reconoce que “[...] la valoración y las conductas de afrontamiento son los mecanismos esenciales para canalizar y modificar la influencia de los contextos vitales (estresantes), tanto estables como transitorios, hacia el buen funcionamiento y la maduración personal” (Kirchner y Forns, 2010, p. 91).

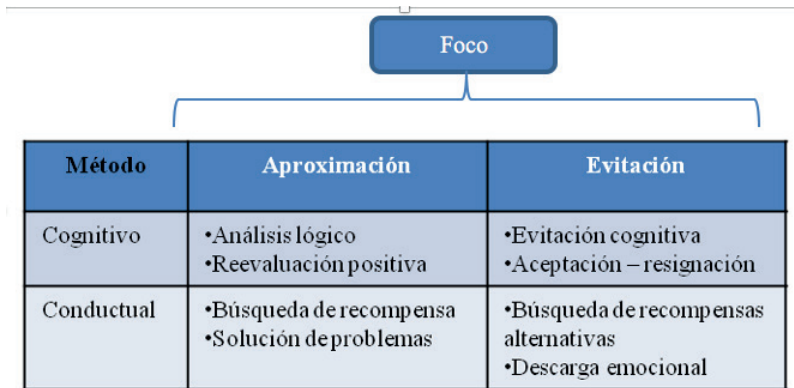
Los estresores son las condiciones ambientales a las que está expuesto el trabajador. En el caso de este estudio se refiere al entorno intralaboral asociado a las demandas de trabajo, el control sobre el trabajo, el tipo de liderazgo, la recompensa y la jornada laboral, entre otras. Dado lo anterior, las estrategias de afrontamiento son indispensables para que los trabajadores canalicen y se adapten a este tipo de situaciones que dependen de factores externos. En la Figura 10 se relacionan los paneles según la teoría de Moos:

Figura 10
Estrategias afrontamiento esquema Moos



El modelo de Moos abarca dos dimensiones: el foco, que se refiere a la orientación que el sujeto toma hacia la solución del problema: aproximación frente a evitación, y el método, que alude al tipo de esfuerzos que hace la persona: cognitivos o conductuales. Dentro de las estrategias de aproximación cognitiva están el análisis lógico (preparación mental para resolver problemas) y la reevaluación positiva (forma positiva y realista de ver las situaciones). Para las estrategias de aproximación conductual están la búsqueda de guía y apoyo (de información, guía o apoyo social) y la solución de problemas (llevar a cabo acciones para solucionar el problema). Para las estrategias de evitación cognitiva se tienen la evitación cognitiva (evita pensar de forma realista frente al problema) y la aceptación-resignación (intentos cognitivos de aceptar el problema que no se le ve solución). Por último, está la estrategia de evitación conductual que se refiere a la búsqueda de recompensas alternativas (intentos de participar en actividades que le produzcan satisfacción) y a la descarga emocional (expresión de sentimientos negativos, llanto). En este sentido, se hace una clara descripción de la relación entre foco y método, y tendríamos el modelo del cual parten las estrategias de afrontamiento de dicho instrumento (Kirchner y Forns, 2010). En la Figura 11 se hace una ilustración, establecida en el manual del Cria, de lo que se ha descrito anteriormente:

Figura 11
Macroconcepto de las estrategias de afrontamiento



Consideraciones finales

El trabajo ha representado un pilar importante en los procesos y dinámicas sociales en las cuales se desarrolla un individuo al darle un poder adquisitivo, un estatus y un papel para desempeñar en esa sociedad. Por lo anterior, podría ser fácil deducir que la salud ocupacional —la disciplina encargada de la salud y el bienestar de las personas que trabajan— siempre se ha tenido en cuenta en las dinámicas sociolaborales, económicas y políticas. Paradójicamente, la salud ocupacional no es relevante al momento de tomar o ejecutar decisiones empresariales; sin embargo, a partir de 1960 su importancia ha crecido considerablemente en el ámbito internacional y nacional gracias al patrocinio de entidades privadas y gubernamentales.

Lo anterior no significa que el desarrollo cognitivo, a la luz de la injerencia investigativa, vaya a la par con su implementación en las organizaciones. La explicación de este fenómeno podría consistir en la generación de conocimientos parciales en algunas áreas, lo cual implicaría aproximaciones e intervenciones inadecuadas que representan un reto para los profesionales del área interesados en hacer intervención y gestión de la salud ocupacional.

El área de la psicología social del trabajo no ha sido la excepción. Esta necesidad propia de contextos macrosociales genera movilizaciones no solo de los sectores educativos, sino también empresariales y personales, para buscar estrategias de educación, formación, investigación e intervención que se traduzcan en una

población importante de profesionales y especialistas en el área de los fenómenos psicosociales.

Lo particular en el ámbito de los factores de riesgo psicosocial estriba en que han movilizado estudios e investigaciones con un enfoque inadecuado, ya que se parte en la mayoría de las investigaciones de definiciones inexactas y ambiguas elaboradas por entes gubernamentales y no gubernamentales (OIT, NIOSH y OMS, entre otros), los cuales no le han dado la connotación e importancia adecuada a “ lo social”. Por tal razón, estas investigaciones no abordan los fenómenos psicosociales con la profundidad necesaria para una aproximación e intervención apropiadas.

No se trata de revertir e ignorar la información obtenida hasta el momento de los factores de riesgo psicosocial ni de inventar nuevas tendencias y definiciones. La idea planteada por algunos autores para obtener una aproximación más real a este tópico, es retornar a los modelos de estrés laboral ampliamente estudiados que darían cuenta de una mejor forma de las dinámicas de los factores psicosociales intralaborales. Sin embargo, cabe aclarar que no solo hacen referencia a esto, sino también al hecho de darle mayor importancia al aspecto social de estos fenómenos psicosociales. Por lo anterior, el llamado es a profundizar en los aspectos macrosociales que impactan directamente las políticas y tendencias laborales con los consecuentes efectos en las personas.

Cabe tener en cuenta, sin embargo, que el hecho de estar presentes no representa necesariamente un riesgo para la persona, pero es necesario exponerse a ellos para configurarlos como factores salutogénicos o de riesgo y en ello se resalta la vulnerabilidad individual como pilar en la intervención de los factores psicosociales.

Con base en la existencia de una condición individual que configura los factores psicosociales, es importante tener en cuenta las estrategias de afrontamiento de las personas frente a una condición específica, pues estas permiten ordenar de forma positiva o negativa dichos factores. Estas estrategias pueden ser de aproximación o de evitación y cada una de las cuales posee un componente cognitivo y conductual.

Los factores psicosociales intralaborales son las condiciones a las que se expone el trabajador y las estrategias de afrontamiento configuran la interface entre la exposición a un factor psicosocial intralaboral y la respuesta del individuo. Ello hace que se produzca estabilidad o inestabilidad en su respuesta, lo cual depende de la estrategia adoptada. Por ejemplo, si la respuesta es de tipo evitativo favorece

el impacto del estresor, y si es de aproximación al problema es probable que esté focalizada en su solución, lo que generaría un efecto positivo en el expuesto. De este modo, se concluye que el uso de estrategias de afrontamiento depende de la situación y de los recursos que se tengan, lo que podría generar una vulnerabilidad individual y desencadenar enfermedades relacionadas con el estrés.

Basados en la complejidad que entrañan los factores psicosociales y en virtud de que no solo el entorno tiene un efecto en las personas, sino que también se relaciona con la respuesta (positiva o negativa) que emiten los individuos frente a él, algunos problemas se centran en la valoración del riesgo psicosocial y su relación con las estrategias de afrontamiento. De lo anterior se deduce la importancia del abordaje interdisciplinar y transdisciplinar de los factores de riesgo psicosocial, reafirmando con ello la importancia de este concepto y su abordaje holístico.

En Colombia el interés por el estudio de los factores de riesgo psicosociales ha aumentado, más ahora que hay una legitimación gubernamental en la Resolución 2646 del 2008 que imprime un carácter de obligatoriedad a su estudio e intervención. La batería aprobada por el Ministerio de la Protección Social sugiere hacer una caracterización de las estrategias de afrontamiento de las personas en riesgo psicosocial, pero hasta el momento no hay estudios profundos sobre las estrategias de afrontamiento y el riesgo psicosocial intralaboral expresado en las personas que trabajan.

Experiencia clínica con un grupo de enfermeras en su lugar de trabajo. Consideraciones teóricas y metodológicas

Armando García Avilés

Universidad de Puerto Rico, Río Piedras

El objetivo principal de este capítulo es relatar y conceptualizar una experiencia clínica con un grupo de enfermeras en su lugar de trabajo. Se precisará en distintos conceptos de la teoría psicoanalítica para explicar la ejecución práctica, se expondrán algunas consideraciones sobre la práctica terapéutica con grupos y se explicarán los aspectos técnicos de la psicoterapia focalizada. Todo lo anterior estará intercalado con narraciones, descripciones e interpretaciones acerca de lo acontecido durante el proceso.

Como parte de las prácticas clínicas en el programa de psicología clínica de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras, este autor tuvo la oportunidad de colaborar con un hospital público en calidad de psicólogo clínico bajo supervisión. Las prácticas tuvieron lugar específicamente en una unidad de cuidados renales ambulatorios en donde los pacientes pasan muchas horas a la semana y reciben cuidados del mismo equipo de enfermeras.

Contexto y teoría

En principio, la colaboración con la unidad del hospital era para ofrecer psicoterapia individual a pacientes que recibían los servicios médicos. Luego de

varios meses de trabajo, la dirección médica de la unidad informó que una buena parte del personal de enfermería había mostrado interés en recibir algún tipo de intervención psicológica. Se concretó una reunión con el director médico, la jefa de enfermeras y la psicóloga del hospital para discutir esta petición y determinar lo que se iba a hacer o qué se podía hacer. La impresión general, desde el punto de vista de las supervisoras, era que las enfermeras estaban experimentando estrés como resultado de las exigencias laborales. Al tratarse de un entorno muy regulado, se diseñó un cronograma de las sesiones con las enfermeras y una lista de los objetivos que se plantearon como sugerencias.

No solo era un nuevo desafío, sino que la apreciación de la situación admitía varios niveles de análisis que trascendían la lectura inmediata del estrés de las enfermeras. ¿Cuáles son las condiciones estructurales y organizacionales que determinan el trabajo de estas enfermeras? ¿Qué relación guarda esta estructura con la manifestación del estrés y cómo se manifiesta? Para responder las preguntas se remitió a la figura del etnoanalista: “El etnoanalista estudiará, pues, el efecto de las estructuras simbólicas sobre las estructuras naturales dentro de la perspectiva, donde ese efecto se puede confirmar como una sintomatología, es decir, dentro de un conjunto de fenómenos” (Apollon y Cloutier, 1990, p.175).

La dirección médica determinó que durante los días de las sesiones grupales el trabajo en la unidad se organizaría para que la mayoría de las enfermeras estuviera disponible y asegurar así una mayor participación. El salón donde tuvieron lugar los encuentros era el mismo que se utilizaba para las reuniones de equipo y las discusiones clínicas de la unidad. Tuvieron una frecuencia semanal y una duración de una hora y media aproximadamente. Aclaradas estas cuestiones programáticas, la pregunta central era cómo articular la formación teórica y clínica —fundamentalmente psicoanalítica— a una experiencia grupal con enfermeras de un hospital.

Con base en el psicoanálisis y las prácticas que de esta teoría se derivan, el encuadre es un elemento fundamental; es el diseño de la experiencia. Etchegoyen (2002), cita a Bleger para ofrecer una explicación sobre el concepto de encuadre:

Como dice Bleger (1967), ningún proceso puede darse si no hay algo dentro de lo cual pueda transcurrir, y esos carriles por donde se desplaza el proceso son el encuadre: para que el proceso se desarrolle tiene que haber un encuadre que lo contenga. En otras palabras, cuando hablamos de un proceso analítico estamos considerando implícitamente que debe inscribirse en una totalidad más abarcativa, más amplia, la situación analítica. Una tesis básica del artículo de Bleger es, pues, que la situación analítica configura un proceso y un no-proceso que se llama encuadre (pp. 558-559).

El encuadre es, entonces, una configuración simbólica a partir de la cual se lleva a cabo un proceso; en este caso, una serie de sesiones grupales con un grupo de enfermeras. La importancia del encuadre en la práctica psicoanalítica reside en la potencialidad de la transferencia y de la escucha. Al delimitar simbólicamente un espacio y un tiempo, que se entiende como algo más abarcador que un lugar y una hora específicos, se delimita una forma de dinamismo psíquico. La interlocución del analista, con su escucha abierta y sus intervenciones, debe procurar una producción discursiva que permita evidenciar los conflictos inconscientes del paciente o del grupo como paciente. Acordar una serie de encuentros con la intención de disminuir el estrés se puede hacer de múltiples formas. Por tanto, se eligió una forma de abordaje que permitiera eludir el comando consciente de disminuir el estrés de las enfermeras para enfocarme en una escucha enmarcada en una ética solidaria con la condición subjetiva de aquellas mujeres en un contexto a todas luces complejo.

La transferencia no es posible sin lo que Laplanche (1990) llama la diferencia de potencial. Valiéndose de una analogía con un instrumento mecánico, Laplanche describe un recipiente dentro del cual ocurren ciertos procesos. Esto se logra a partir de un cambio de potencial respecto de lo que está fuera del recipiente. El encuadre permite esta diferencia de potencial que posibilita el fenómeno psíquico de la transferencia. En el caso de las enfermeras, esto fue de particular importancia, pues el proceso transcurrió en un espacio y un tiempo asociados a sus condiciones laborales. Se trata de un recorte simbólico producido por la situación terapéutica misma, lo que permitió ubicarse en el lugar del que analiza aspectos de sus producciones discursivas. Este recorte configura un dinamismo psíquico que viabiliza la representación de elementos que cotidianamente pasan desapercibidos y que el psiquismo del sujeto se esfuerza en ocultar. El ejercicio de representar se vuelve, entonces, el objetivo central del proceso, pues solo a partir de él se puede conocer y ampliar la comprensión de los conflictos psíquicos.

La experiencia de grupo y la focalización

Por un lado, las intervenciones fueron en grupo, pues resultaba más conveniente en términos logísticos. Por otro lado, porque había una expectativa en la dirección médica de que la experiencia fortaleciera la evolución del grupo como equipo de trabajo.

Según Bion (1972) el concepto “terapia de grupo” puede tener dos significados. Puede referirse al tratamiento de un número de individuos reunidos para efec-

tuar sesiones terapéuticas especiales, o a un esfuerzo planeado para descubrir las fuerzas que en un grupo llevan a una fácil actividad cooperativa.

Ambas definiciones son adecuadas para describir la experiencia, pero en distintos grados. La segunda definición enmarca exitosamente algunas de las sesiones, sobre todo la primera. En aquella sesión, se abrió el espacio a la conversación con la siguiente pregunta: ¿para qué estamos aquí? La pregunta era una invitación a construir entre todos un propósito común y a que cada uno pudiese compartir con el resto cuáles eran las ideas o fantasías sobre lo que se iba a hacer en ese tiempo y espacio. Muy pocas contestaron y las que lo hicieron apuntaban a que era el investigador quien tenía que definir lo que íbamos a hacer allí. Luego se produjo un silencio tenso que se interpretó como una resistencia a la apertura que se les estaba proponiendo.

Se propuso, entonces, un juego de roles. Poco a poco fueron saliendo de su actitud de resistencia y se involucraron en la actividad. El juego posibilitó varias cosas importantes: que las participantes pudieran relacionarse unas con otras dentro del encuadre de un juego arbitrado o dirigido por un facilitador externo; que el facilitador presenciara una dinámica grupal le permitió conocer cualidades individuales y colectivas del grupo; la resignificación del espacio como uno en el que era posible llevar a cabo una actividad que no estuviera regulada únicamente por el trabajo y las reglas organizacionales, y que el grupo y el facilitador crearan un espacio de confianza mutua en relación con un encuadre circunstancial. Una puesta a prueba que puede ser descrita a partir de la segunda definición de Bion: el esfuerzo planeado para descubrir las fuerzas que en un grupo llevan a una fácil actividad cooperativa. Luego de mucha reflexión, se consideró que esta actividad inicial creó las condiciones psíquicas favorables para el desarrollo del resto de la experiencia grupal.

Uno de los resultados más importantes fue la apropiación/resignificación del espacio por medio de las experiencias grupales. Conforme se iban dando las sesiones, las enfermeras llegaron a ver el espacio de encuentro como un espacio que podía significar distintas cosas para ellas. Esto les permitió traer diferentes perspectivas acerca de su trabajo. Modificar el espacio por medio de las experiencias fue lo que, en gran medida, les permitió profundizar en muchos temas de interés.

La primera definición de Bion de terapia de grupo como el “tratamiento de un número de individuos reunidos para realizar sesiones terapéuticas especiales”, es útil para describir la mayor parte del resto de las sesiones. La esencia del trabajo fue crear las condiciones para la expresión de conflictos, fantasías, ideas,

intereses, preocupaciones, etc., asociadas a la experiencia laboral individual y grupal. Una de las ventajas de hacerlo en grupo, con todas las dificultades que esto presenta, fue la oportunidad de crear referencias más universales a partir de la experiencia singular. López-Yarto (2002) lo propone de la siguiente manera:

Un sentimiento iatrogénico es el de unicidad en los problemas personales. Frecuentemente encontramos en la práctica clínica que los problemas psíquicos se agrandan y generan defensas a partir de la sensación del paciente de que lo que a él le pasa no le pasa a nadie más. El grupo quita sentido de unicidad, lo desconfirma. Frecuentemente problemas muy profundos [...] se perciben en el grupo como sucesos de la propia historia que al ser habladas entran en relación con "lo universal" del grupo. En la particular asociación libre que se da en el grupo, alcanzan paradójicamente una nueva facilidad de verbalización aquellos "secretos" tenidos por inenunciables (p.10).

Más adelante continúa:

Precisamente, estas áreas de contenido psíquico son algunas de las que reciben del grupo mayor facilitación a la hora de ser verbalizadas. Con mucha frecuencia el grupo asocia situaciones de contenido semejante o diverso, en las que el núcleo es cualitativamente el mismo, y que diluyen la angustia de la irrepetibilidad. Por una vez ensayar formas de abordar lo inabordable parece ser posible (p. 10).

Existe en la experiencia grupal un lugar para la singularidad, pero ese lugar se encuentra en el marco de la experiencia colectiva. Cada una mostraba una perspectiva particular de los temas en cuestión, pero la labor como facilitador fue privilegiar lo universal dentro de lo singular. Luego de hacerlo por varias sesiones, algunas de ellas eran capaces de escuchar de forma similar lo que otra de sus compañeras planteaba. El grupo ya no solo era el lugar en donde se podía hablar de lo propio, sino también el lugar de escuchar lo ajeno. Ese balance entre lo singular y lo colectivo se mantuvo porque se establecieron conexiones y elaboraron interpretaciones que añadieron perspectiva los temas trabajados en las sesiones.

El grupo invita a un tipo de acción (no se sugiere que el grupo provoque mecanismos defensivos de acting out) en el que es posible que se generen identificaciones positivas. La situación grupal permite que cada uno de los sujetos sea a la vez paciente y agente terapéutico (López-Yarto, 2002, p. 10).

Las nociones de lo propio y lo ajeno admitieron nuevos matices gracias a la colectivización de lo singular y a la singularización de lo colectivo. Por ejemplo, hablar de la vulnerabilidad experimentada por ellas como enfermeras en el lugar de trabajo, en principio era una especie de tabú. Aquello de lo que no se podía

hablar, que era imposible representar dentro de la cultura de trabajo, encontró un espacio en las experiencias grupales. En este sentido, el trabajo de reducir el estrés por medio de las sesiones no fue un objetivo, sino un resultado o efecto del ejercicio de representar, en presencia de otros, conflictos singulares que muchas veces encontraron un eco en el colectivo.

Según se profundizó en aspectos asociados a fenómenos afectivos intensos, más riesgosa era mi posición en el grupo. Mi función como terapeuta o facilitador era objeto de una transferencia por medio de la cual, de manera inconsciente, me fueron atribuidas ciertas cualidades de importancia para ellas.

A un nivel más latente se relaciona con los estratos más infantiles (más regresivos) de los miembros del grupo. Estos le perciben como un ser omnipotente, paternal, del cual sería muy placentero depender. Y a la vez como alguien de quien hay que defenderse para ser uno mismo (como en la vida) (López-Yarto, 2002, p.12).

En una ocasión, una parte importante del grupo dio muestras de no querer continuar con las sesiones terapéuticas tal y como estaban estructuradas. Como respuesta, una de las enfermeras expresó que necesitaba que yo siguiera viniendo aunque fuese solo por ella. Por un lado, una fracción del grupo pone en riesgo la continuidad del proceso y por el otro, una de las participantes considera posible continuarlo de forma individual. En un nivel manifiesto, el hecho de que no quisieran seguir se justificó como aburrimiento o pesadez, e iba acompañado de una petición de dinámicas más estructuradas. Sin embargo, esto ocurrió al final de una sesión en la que se abordaron asuntos de gran intensidad afectiva.

La flexibilidad permitida por el encuadre incentivaba la profundización de los temas, pues el dinamismo psíquico se funda en la lógica asociativa que lo posibilitó. Esta flexibilidad estaba sostenida simbólicamente desde mi función como facilitador. Su petición de cambiar el formato de las sesiones o de simplemente terminarlas, apuntaban a mi función como encargado del encuadre. Una opción me haría desaparecer y la otra ejercer un poder de forma manifiesta y explícita. Ambas me sacarían de la función implícita del que escucha los conflictos inconscientes para potenciar la representación de condiciones afectivas complejas e incómodas del grupo. No obstante, la intensidad afectiva no es algo producido por la situación analítica, sino que la situación posibilita la proyección de dicha intensidad en el escenario simbólico del encuadre. Es decir, a nivel inconsciente (latente) encontraron una solución para expresar conscientemente (manifiesto) que no querían continuar hablando de ciertos asuntos, y que la forma de lograrlo era modificando el encuadre. El hecho de que una participante manifestó su deseo por continuar el proceso de forma individual

apunta igualmente a la modificación del encuadre. La diferencia estriba en que esta participante encontró una solución por vía de la exclusividad.

La técnica de la focalización

La psicoterapia focal se produjo en la clínica Tavistock de Inglaterra durante la década de 1960. Un grupo de psicoanalistas e investigadores interesados en desarrollar modelos que permitieran practicar el psicoanálisis en las instituciones médicas de forma eficaz y de costo efectivo, llevaron un poco más lejos las técnicas de la psicoterapia breve (Balint, Ornstein, Balint, 2006). Diseñaron investigaciones clínicas con el propósito de estudiar en profundidad los componentes de la psicoterapia y desarrollar una terapia breve para psicoanalistas. Para Balint y su grupo era fundamental armonizar los desarrollos técnicos a los conceptos centrales de la teoría psicoanalítica. El objetivo principal era expandir el alcance del psicoanálisis mediante la evolución de los aspectos teórico-técnicos. Incluso, para este grupo de la clínica Tavistock estaba claro que solo alguien con un conocimiento amplio de la teoría psicoanalítica podía y debía hacer uso de esta propuesta. Esta suscitó gran polémica y confusión en distintos sectores del psicoanálisis aferrado a nociones clásicas. Eduardo Braier propone de forma muy elocuente una definición de psicoterapia focal en la siguiente cita:

Lo que sigue siendo más clásico —y se presta para menos polémica— es considerar la psicoterapia focal en diversas situaciones de la existencia que plantean necesidades terapéuticas más bien puntuales y con un grado suficiente de focalidad, esto es, el mayor o menor grado en que una situación a ser encarada terapéuticamente admite un recorte que fundamente y facilite el empleo de tal terapia (Braier, 2009)

La situación de malestar y el motivo de consulta del paciente o del grupo, debe admitir un recorte para ser trabajada a partir de estas consideraciones. No se trata de una simplificación de la experiencia humana, sino de la selección de un punto neurálgico por medio del cual se puedan trabajar las áreas más importantes o apremiantes de la situación.

Toda situación humana puede ser analizada desde distintos niveles de apreciación. Si pensamos, por ejemplo, en el acto de enfocar un objetivo con una cámara fotográfica, podemos definir al menos tres niveles de apreciación dentro del marco que dispone la cámara: la imagen recortada por el lente mismo, un elemento dentro de la imagen que por sí mismo puede dar cuenta de la imagen más amplia y, por último, los detalles del elemento cuando se le ve de cerca. El objetivo siempre guarda relación con el resto de los componentes dentro de la visual recortada. Es inevitable recortar la imagen para precisar el objetivo, y

este objetivo no tendría sentido dentro de la foto si no es porque se distingue y se conecta con otros elementos. A esto se añade que las características de este objetivo se definen de manera más clara y detallada cuando se realiza un zoom. El siguiente diagrama ilustra la analogía, pero con relación al trabajo con el foco:



El foco no es algo que se conoce de antemano, sino algo que se construye a lo largo del proceso. Tiene que guardar una relación con el resto de los niveles y se desprende de la situación terapéutica. En el caso de la experiencia grupal con las enfermeras, podemos pensar que el sistema de salud y el hospital vendrían a ser su marco más amplio, del cual ellas forman parte como un sector o grupo. Esa definición o delimitación es importante, pues ellas son parte de una fuerza laboral insertada en una institución que cuenta con reglas y tradiciones propias. La influencia de este nivel de apreciación sobre el resto va a depender de cómo se produzca el foco o de dónde se fije la atención. Además, no es difícil apreciar de entrada que las condiciones bajo las cuales se formuló la petición o la demanda, enmarcan la situación de una determinada manera y configuran un campo de acción para la situación terapéutica.

A nivel de la situación terapéutica, es importante reconocer que el dispositivo analítico supone unas consideraciones teóricas sobre el proceso analítico, de las cuales he explicado antes las que considero más importantes, a saber: encuadre, escucha y transferencia. El dinamismo psíquico del grupo también se organiza a partir de la experiencia grupal y contiene las particularidades de cada integrante. De esta situación delimitada, que determina a su vez cierto dinamismo psíquico, emergerán los posibles focos como un relieve. A continuación, seis puntos extraídos de las elaboraciones de Héctor Fiorini (2000) sobre la focalización:

“Delimitación de un eje o punto nodal de la problemática del paciente” (p. 86).

“Diafragmado en la óptica del terapeuta que induce la concentración selectiva del paciente en ciertos puntos de la problemática” (p. 86).

“Empíricamente, la focalización parece expresar necesidades de delimitar la búsqueda de modo de concentrar en ella la atención, percepción, memoria, todo un conjunto de funciones yóicas; tal concentración puede ser condición de eficacia para el ejercicio de estas funciones” (p. 86).

“Dinámicamente, la focalización está guiada por la dominancia de una motivación que jerarquiza tareas en función de resolver ciertos problemas vividos como prioritarios.” (p. 86)

“Operativamente, la focalización conduce a trabajar sobre asociaciones intencionalmente guiadas, más que sobre asociaciones libres” (p. 87).

“Lo esencial a respetar es el carácter de estructura de la situación tal como existe, totalizada, en la experiencia humana, de modo que todo trabajo analítico se haga a partir de delimitar esa totalidad de la situación, en toda su amplitud” (p. 88).

La delimitación de la situación terapéutica permitió una modificación en la situación social más amplia. Esto se debió al establecimiento de un foco derivado de su condición grupal en el contexto de la situación terapéutica, y por medio de la revelación de mecanismos psíquicos individuales y grupales. En ocasiones fueron asuntos de aparente simpleza, como por ejemplo, cuánto tiempo de descanso se tomaba una o la otra. Esto permitió trabajar sobre una variedad de aspectos que tenían que ver con situaciones mucho más complejas asociadas a sus condiciones laborales, tales como el horario, la competitividad, los ascensos, sus derechos como empleadas, etc. El trabajo analítico de estos aspectos nos llevó a considerar el marco más amplio; por ejemplo, el hecho de que estaban insertas en una institución sanitaria y pública. El ejercicio de reconocer cuáles eran las fuerzas condicionantes de su conflicto psíquico en el escenario laboral fue beneficioso para el grupo. Muchas reconocieron que factores inicialmente considerados como problemáticos eran inherentes a su contrato con la institución, y que la única forma que dejarían de resultar problemáticos era mediante un cambio de perspectiva a nivel subjetivo.

Error médico

Durante la segunda semana del proceso ocurrió un error médico con uno de los pacientes de la unidad. El error no se produjo en la unidad sino en otra área del hospital. Sin embargo, gran parte del grupo lo vivió como una crisis, verbalizada

principalmente por medio de dos paradojas: que el hecho de que este paciente estuviese estable fue lo que lo llevó a someterse al procedimiento en el que se produjo el error médico, pues la intervención que le harían sería para mejorar su calidad de vida y hacerlo menos dependiente de los cuidados en el hospital; y que el paciente afectado había quedado en un estado crítico y les correspondía a ellas proveer los cuidados para su recuperación.

Este evento intensificó muchos de los conflictos comunes existentes. Se pusieron de relieve conflictos referentes al tipo de trabajo que hacen, a su lugar en la institución, al nivel de responsabilidad que asumen y a la interacción con los familiares de los pacientes que atienden. Las respuestas individuales a esta situación mostraban factores comunes que señalaba en mis intervenciones verbales. Mi trabajo fue privilegiar lo que en su discurso aparecía como problemático e identificar ahí la posición subjetiva desde la cual resultaba problemático. Al tratarse de un grupo, procuré rescatar elementos comunes o universales para que mis intervenciones favorecieran una comprensión amplia de la situación y así generar espacio para continuar el proceso de elaboración.

El reconocimiento del alcance de su trabajo en el hospital fue uno de los focos principales de esta parte del proceso. El hecho de que el error médico se produjo en otra área del hospital generó sentimientos de frustración y rabia en el grupo. Percibían que se había perdido todo el trabajo de cuidado que habían efectuado con ese paciente. De este punto emergieron discusiones acerca del esfuerzo que emplean para estar a la altura de los estándares de cuidado y de cómo esto ejerce una presión que propicia un ambiente de tensión, pues cualquier error que cometan puede comprometer seriamente la salud de sus pacientes.

Por otro lado, describieron sus formas de vinculación con determinados pacientes al desarrollar afinidades más allá del cuidado técnico exigido por el trabajo. Quedó claro que su trabajo se da sobre la base de las relaciones humanas. Esto fue un punto difícil de abordar, pues para la mayoría los procesos de vinculación con los pacientes de la unidad era un conflicto subjetivo necesario. Lo describieron —y esto fue prácticamente unánime— como una dificultad que debía ser superada por su sentido de vocación. Por medio de esta construcción grupal pudieron contextualizar su posición como enfermeras pues, ante el reconocimiento del tipo de vinculación y del compromiso que lo sostiene les propuse, con relativo éxito, reflexionar acerca del trabajo que realizan dentro de la unidad para así diferenciarlo de lo que ocurre con los pacientes más allá de ella.

La dimensión intersubjetiva trascendió la vinculación con los pacientes. Sus relaciones de pares y con el resto del equipo médico también resultaban

problemáticas. Las enfermeras nuevas dijeron sentirse intimidadas debido a la constante evaluación de algunas de sus compañeras más experimentadas. Con relación al resto del equipo médico, todas reconocieron la importancia de su trabajo, pero identificaron como conflictivo el lugar que ocupan a nivel jerárquico en el hospital.

Consideraciones finales

Las sesiones concluyeron con el año académico. La institución a la que yo estaba sujeto determinó el tiempo de finalización. La discusión acerca del final de las sesiones provocó angustia en gran parte del grupo. La experiencia grupal posibilitó algunos cambios en el grupo como equipo de trabajo y existía en muchas de ellas un deseo por continuar. Formularon demandas claras de trabajo clínico, incluso señalaron algunos temas de interés para explorar como grupo. La escucha ofrecida durante aquellos meses había potenciado transformaciones a varios niveles. Esto se hizo posible gracias a lo descrito en la siguiente cita:

La escucha del sufrimiento derivado de las relaciones de trabajo, requiere que el clínico escuche lo no dicho, lo oculto, lo callado para descubrir lo que se esconde tras la cortina y construir estrategias para resignificar el sufrimiento, atribuir un nuevo sentido al trabajo y en consecuencia, abrir espacios para las acciones sobre la organización del trabajo (Mendes, Reis y Sousa, 2014, p. 29).

Esta experiencia grupal llevó por dos caminos: uno concerniente a la práctica clínica y psicoanalítica, que siempre plantea sus retos teóricos y técnicos; y otro que acercó a la posibilidad de crear las condiciones para un trabajo con personal de una institución médica en el contexto de la institución misma. Ambos caminos forzaron a retar los lindes de los conocimientos teóricos y metodológicos. En ese sentido, se trató de una experiencia de apertura y de creación. Creación que se da en el seno de una práctica que no necesariamente se ejerce como una receta prescrita o un ejercicio de manual. Fiorini (2002) plantea que la clínica conlleva un interjuego entre teorías y prácticas que pone en evidencia el alcance de la teoría. Es a partir del reconocimiento del alcance de la teoría que debemos vernos forzados a generar nuevas prácticas. A su vez, estas nuevas prácticas tienen que ser contextualizadas, explicadas, teorizadas con rigor metodológico y una ética autorreflexiva y crítica.

El trabajo como un factor productor de sufrimiento subjetivo. Una aproximación psicoanalítica

Yeimi Carolina García Ospina, Adaneys Álvarez Ramírez

Universidad de San Buenaventura Cali

El presente artículo es una aproximación psicoanalítica a la comprensión del sufrimiento que eventualmente emerge en la relación sujeto-trabajo. Por tanto, su objetivo es dar cuenta de los elementos psíquicos en juego en dicho vínculo y cómo ese sufrimiento puede, en gran medida, ser soportado mediante diversas vías.

El tema del sufrimiento por el trabajo ha sido abordado desde diferentes perspectivas, entre ellas la psicopatología del trabajo, disciplina asociada al investigador y psicoanalista francés Christopher Dejours, quien hace aportes significativos para la comprensión de la relación trabajo-salud mental. Otra perspectiva es la visión del psicoanálisis, fundamentada en autores como Freud y Lacan, con una vertiente que ha permitido leer fenómenos sociales y aporta una comprensión sobre la psique del sujeto a partir de una construcción teórica y clínica, fuente metodológica y conceptual de propuestas como la clínica psicodinámica del trabajo.

Los acercamientos teóricos mencionados son necesarios en el ámbito laboral si se tiene en cuenta que es una de las esferas más significativas para las personas e influye en muchos de los aspectos que componen su vida. Por medio del trabajo el ser humano lleva a cabo una búsqueda ya sea con una finalidad retributiva

retribución, por estar en armonía con la imagen de virtud que se ha puesto en el trabajo por parte de la sociedad o por seguir su propio deseo.

En esa medida, el trabajo tiene una función central en la economía psíquica del sujeto, puesto que estar inmerso en el mundo laboral implica estar en interrelación con otros, generándose de esta manera un marco simbólico que influye de algún modo en la subjetividad. Asimismo, es un ámbito donde se generan múltiples conflictos en la relación con los otros y consigo mismo, con efectos en lo psíquico que conducen a la elaboración de síntomas, formaciones sustitutivas, mecanismos de defensa y variadas formas de posicionamiento en el encuentro con la realidad laboral.

Con base en lo anterior y con el fin de rastrear el entramado que se establece en la relación sujeto-trabajo, se abordarán tres categorías fundantes. En primer lugar, la categoría “el trabajo”, en la cual se definirá a qué alude este término, se llevará a cabo un recorrido histórico para identificar los cambios respecto de los diferentes modelos de producción y trabajo y cómo el sujeto se ha relacionado con ellos, y se hará una descripción breve de las nuevas formas de trabajo junto con un acercamiento a los impactos de estas en el sujeto.

En segundo lugar, se expondrá la categoría “el sufrimiento por el trabajo” con el fin de describir las principales características y conflictos psíquicos en los que se ve inmiscuido el sujeto en relación con la cultura, y de esta manera comprender cómo el trabajo puede tener una condición en doble vía —de placer o displacer— para el sujeto. Se desplegará, entonces, una discusión acerca de las relaciones entre trabajo y sufrimiento y cómo el sujeto utiliza diversas “estrategias de defensa” para hacer frente al sufrimiento causado por el trabajo.

Al final se expondrán las conclusiones pertinentes a partir de los elementos descritos a lo largo del artículo, para llegar a reflexiones acerca del papel que debe desempeñar la organización y sus colaboradores —entre ellos los psicólogos organizacionales y del trabajo— quienes pueden tener acceso y hacer uso del conocimiento que aquí se expone.

El trabajo

El término trabajo tiene múltiples definiciones según el momento histórico, la perspectiva teórica, los actores y lugar en el que se desenvuelva. No obstante, aquí se retoma la definición de Peiró (1989) sobre el trabajo que abarca en general los aspectos que lo componen:

Conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (Peiró, 1989, p. 163).

A partir de esta definición se puede aseverar que el trabajo designa casi todas las actividades humanas, pues no solo se refiere a una actividad en la cual se da la relación patrono- trabajador y se busca una remuneración económica, sino que también denomina aquellas actividades libres que el individuo decide llevar a cabo con la espera de obtener algo a cambio, ya sea material, psicológico o social.

Así mismo, Godoy (2007) se refiere al trabajo como las actividades que el hombre ha desarrollado a través del tiempo para transformar la naturaleza para su beneficio. Dichas actividades se han dado en un proceso histórico natural y no corresponde a la voluntad de alguien. Sobre esto reflexiona la teoría del materialismo histórico y dialéctico de Marx y Engels, que considera la historia del trabajo y la producción no con base en fechas o países específicos, sino de acuerdo con los cambios ocurridos en la sociedad, los cuales se han desarrollado en unos grupos humanos de forma más rápida que en otros según los medios de producción y las capacidad de las personas para producirlos.

La producción material es indispensable para el sustento de la sociedad, razón por la cual es preciso que los seres humanos dediquen todas sus capacidades y conocimientos a favor de su perfeccionamiento; es la fuerza de trabajo la que construye la sociedad. A medida que se avanza en la especialización de esa fuerza de trabajo, surge la división del trabajo y con ella la división por clases sociales. Es a partir de ese momento que se vislumbra el hecho de que las relaciones de producción determinan la forma como se construye la sociedad y el vínculo que se da entre los sujetos, el cual según Godoy (2007), está condicionado por la propiedad de los medios de producción.

De lo anterior se desprende que el vínculo entre los sujetos está determinado por las relaciones de poder que se tejen alrededor de quién es o no propietario de los medios de producción. Por tanto, los lazos entre los sujetos se sustentan en la colaboración y ayuda o por el contrario, en la explotación y la subordinación. Por ello, Marx y Engels (citados en Godoy, 2007) afirman que los diferentes modos históricos de producción establecen los demás procesos sociales, a saber, el Estado, el lenguaje, la ciencia y la moral, entre otros. No obstante, es importante aclarar que la relación entre los sujetos está influida no solo por la

propiedad de los medios de producción, pues en ella intervienen otro tipo de fenómenos que atañen a la subjetividad de los sujetos.

Ahora bien, para una mayor comprensión de los modelos de producción y del trabajo y cómo estos se han transformado históricamente, es preciso referirnos en primer lugar de la sociedad primitiva. Según Godoy (2007), los seres humanos se vieron en la necesidad de unirse para hacer frente a los peligros de la naturaleza y conseguir lo necesario para su subsistencia. En esta fase del desarrollo, el trabajo se caracteriza por ser colectivo y por una repartición igualitaria de lo obtenido; sin embargo, empezó a ser necesaria la división de tareas y la asignación a determinadas personas la dirección y organización de este proceso. A medida que se adquiría un mayor dominio de la naturaleza, se presentaba conjuntamente un aumento de la población y el establecimiento de grandes grupos de individuos. Se descubren la ganadería y la agricultura como formas más eficaces para la subsistencia de todos los miembros, lo que conduce al intercambio de productos que avanzaría luego a mercados de compra y venta y al surgimiento de la propiedad privada.

Más adelante, se da el modo de producción esclavista que implica las mayores desigualdades económicas y sociales (Godoy, 2007). la sociedad se divide en dos clases claramente diferenciadas: los esclavistas, quienes poseen todas las riquezas y crean el Estado como forma de proteger sus riquezas mediante normas que se estipulan según su beneficio, y los esclavos, quienes se ven obligados a ceder toda su fuerza de trabajo a sus amos y soportar malos tratos.

A pesar de la esclavitud y las condiciones precarias e inhumanas, en este periodo se construyen importantes obras que aún se mantienen en pie, lo que demuestra una relación dialéctica entre el ser humano y su creación. El malestar de los esclavos llevó a que estos buscaran formas de resistir a los esclavistas por medio de grandes rebeliones que hicieron que algunos propietarios de la tierra cedieran parte ella a los esclavos a condición de que estos pagaran algún precio por ese derecho. esto abrió paso al Feudalismo.

El régimen feudal se basa en la propiedad de grandes extensiones de tierra por parte del terrateniente, quien a su vez entrega una parte de ellas a los colonos o siervos para que la trabajen y le paguen la renta, estableciéndose de esta manera relaciones de servidumbre (Godoy, 2007).

Asimismo, la Iglesia obtiene grandes beneficios y colabora con el señor feudal mediante el castigo a quienes se opusieran al régimen y a las leyes que se dicta-

ban. Se mantenía al siervo de la gleba en una especie de sumisión que los hacía más proclives a ser explotados por las clases altas.

Posteriormente surgen los burgos o ciudades, centros que proporcionaban una visión más amplia, ya que se dedicaba tiempo a la producción de artesanías, a la ciencia y al comercio, lo que permitió un desarrollo más acelerado. Según Godoy (2007), la producción artesanal crece y se establecen talleres de producción manufacturera, lo que llevó al empleo de muchos trabajadores, quienes recibían un pago precario por la venta de su fuerza de trabajo. Gracias al aumento de la producción, se hace necesario utilizar maquinaria, lo que da paso a la revolución industrial mientras los trabajadores son explotados y puestos ante condiciones de trabajo extremas que afectaban su salud física y mental.

En esta fase, la burguesía logra la victoria a través de la Revolución Francesa, que llevó al fin del régimen feudal y el poder de la Iglesia bajo el lema libertad, igualdad y fraternidad. Esta revolución hizo posible que las leyes no fueran dictadas por un monarca y sentó las bases para el establecimiento de la actual democracia mediante la división tripartita del poder en tres ramas: legislativa, ejecutiva y judicial. Sin embargo, lo que en principio parecía una oportunidad para que los más pobres tuviesen los mismos derechos y oportunidades que los ricos, en realidad solo fue una ilusión, pues la división en clases sociales subsistía a pesar de los ideales revolucionarios de libertad, igualdad y fraternidad. Esta diferencia sigue marcando el actual modo de producción capitalista “[...] basado en la propiedad privada de la tierra y los medios de producción, en el poder del capital y en la explotación de los obreros de la ciudad y los trabajadores del campo” (Godoy, 2007, p. 34).

La diferencia con el feudalismo estriba en que al capitalismo le conviene que los trabajadores sean “libres” para de esta manera vender su fuerza de trabajo por un salario mínimo. Ante esto, Luque, Gómez y Cruces (2000) señalan: “Con el desarrollo del capitalismo el trabajo, la actividad económica, el éxito, las ganancias materiales, se vuelven fines en sí mismos” (p. 150).

Esto se da gracias al aumento en la producción y la congregación de nuevas poblaciones urbanas. Durante el desarrollo del capitalismo se puede rastrear cómo los sujetos son tratados como cosas y su sufrimiento se relaciona principalmente con las precarias condiciones de trabajo, una duración de la jornada entre doce y dieciséis horas diarias, trabajo infantil desde edades muy tempranas, salarios de hambre, inseguridad y falta de higiene, entre otros aspectos. La condición humana se deja de lado para priorizar los fines capitalistas y la única preocupación de los obreros es sobrevivir en tan inestables condiciones.

Ante estas condiciones, los trabajadores terminan por organizarse y dan lugar al movimiento obrero para defender sus derechos. Luego de múltiples luchas logran un mejoramiento de las condiciones laborales. No obstante, la llegada del taylorismo aumenta el ritmo y tiempo de trabajo y separa radicalmente el trabajo manual del intelectual, lo que produce graves efectos en la salud de los trabajadores.

Pese a esto se logra disminuir la jornada de trabajo a ocho horas diarias, lo que llevó a un aumento inesperado de la producción. También se logró el establecimiento de medidas de seguridad en el trabajo para evitar los accidentes laborales y los consecuentes gastos a la empresa. Esta época estuvo marcada por una preocupación respecto de la salud y el cuidado del cuerpo que se evidencia en el cambio o mejora respecto a las condiciones laborales, en comparación con el siglo XIX. Aquí se entiende por condiciones de trabajo los entornos físicos, químicos y biológicos a los que están expuestos los trabajadores que pueden generar un desgaste corporal.

Hasta ahora se ha logrado rastrear algunas de las condiciones que pueden provocar malestar en los trabajadores a nivel físico, pero es preciso preguntarse en qué momento se hace visible la problemática por la salud mental. Esta empieza a tomar alguna importancia a partir de 1968, sin que sea realmente reconocida por los estudiosos o los mismos trabajadores. Ante ello, Dejours (2009) expresa: “Este silencio da testimonio de la dificultad del movimiento obrero para llevar la discusión a un terreno que reconoce como particularmente complejo” (p. 28).

A pesar de la dificultad mencionada, gracias a la caída del taylorismo y la organización científica del trabajo surgen algunos movimientos en el seno de la clase obrera que logran hacerle frente a la problemática de la salud mental mediante huelgas, absentismos y sabotajes en la producción, lo que hacía pensar que este modelo debía ser dejado de lado.

Dejours (2009) propone que el desgaste mental es consecuencia de la organización del trabajo. Se entiende por organización “[...] la división del trabajo, el contenido de la tarea (derivado de ella), el sistema jerárquico, las formas de mando, las relaciones de poder, las cuestiones de responsabilidad, etc.” (Dejours, 2009, p.31).

La propuesta de Dejours (2009) en relación con la influencia de la organización del trabajo, permite evidenciar cómo en la actualidad esta surgiendo un modo de producción basado en la globalización neoliberal dada la necesidad de los grandes monopolios —apoyados por diferentes Estados— de aumentar

el mercado mundial, lo que lleva a la creación de nuevas y mejores formas de comunicación y a un poderoso avance tecnológico. No obstante, este avance parece ser solo para unos pocos debido a la cada vez más marcada diferencia entre pobres y ricos. Asimismo, este progreso ha afectado de manera notoria el medioambiente mediante el saqueo incontrolado de los recursos ambientales de los países más pobres por parte de las grandes multinacionales.

Según Pérez (2010), la globalización neoliberal ha afectado la manera como se trabaja. Las nuevas formas de trabajo como la labor en casa, el teletrabajo, las microempresas, el trabajo temporal, la movilidad, el *outsourcing* y el trabajo a domicilio, entre otras, apuntan a nuevas formas de contratación que si bien permiten ciertas libertades pueden tener consecuencias negativas para las personas, pues no les permiten “desconectarse” del trabajo en ningún momento.

Hasta el momento se ha hecho un recorrido por los grandes cambios que han tenido las formas de producción y del trabajo, lo que permite a su vez rastrear las concepciones, las realidades y las condiciones que ha vivido el trabajador a lo largo de la historia y lo han conducido a situaciones de sufrimiento. No obstante, es momento de abordar el sufrimiento del sujeto por el trabajo desde una nueva óptica, a saber, la psicoanalítica, para rastrear la relación del sujeto con la cultura y el trabajo a partir de su subjetividad.

El sufrimiento por el trabajo

El trabajo está compuesto por una trama de fenómenos que le otorgan sentido. Este concepto puede abordarse desde diferentes perspectivas, las cuales están articuladas y se influyen mutuamente. El trabajo “[...] además de presentarse en el mundo objetivo y en el mundo social, lo hace en el mundo subjetivo” (Dejours, 2009, p. 189).

Visto desde la esfera del mundo social, el trabajo surge de un sinfín de necesidades del ser humano, entre las cuales se tienen, principalmente, la necesidad de relacionarse con otros y la necesidad de trabajar en compañía para hacerles frente a los peligros de la naturaleza. El trabajo vendría a ser, entonces, la principal actividad que permite la creación de cultura. Esto se remite al hombre primordial cuando

[...] hubo descubierto que estaba en su mano —entiéndaselo literalmente— mejorar su suerte sobre la Tierra mediante el trabajo; no pudo serle indiferente que otro trabajara con él o contra él. Así, el otro adquirió el valor de colaborador con quien era útil vivir en común (Freud, 1930, p. 97).

A partir de la utilidad inherente a la convivencia de los seres humanos para su supervivencia, se impone una determinada condición y sacrificio individual a favor del fortalecimiento de ese vínculo para el trabajo: la sustracción de la satisfacción de la pulsión.⁴¹ Y esto se debe a que el sujeto, por naturaleza, está en constante búsqueda del placer movilizado por sus pulsiones. Sin embargo, para convivir en comunidad y debido a la “denegación cultural”, se encuentra en pugna con los agentes represores que tratan de evitar el desfogue de dichos placeres y toma diversos caminos y objetos para saciar aquellos deseos. Como en la familia, el vínculo que entre los seres humanos fue dado primordialmente por una necesidad de satisfacción genital, ahora debe reconducirse a una ternura de meta inhibida, a pesar de que:

[...] el amor de meta inhibida fue en su origen un amor plenamente sensual, y lo sigue siendo en el inconsciente de los seres humanos. Ambos, el amor plenamente sensual y el de meta inhibida, desbordan la familia y establecen nuevas ligazones con personas hasta entonces extrañas (Freud, 1930, p. 100).

A partir de allí, se ve cómo poco a poco los sujetos deben sacrificar una cuota de esa satisfacción pulsional de carácter sexual encontrándose así con una cultura cada vez más represiva, puesto que los hombres gastan una cantidad considerable de energía libidinal en la realización de su trabajo, en su forma de contribuir en la creación de cultura y deja poco o nada de esa energía a la vida sexual.

No obstante, algunos sujetos encuentran en su trabajo todo aquello que necesitan para la satisfacción pulsional por medio de la vía sublimatoria. Se entiende como sublimación aquel destino pulsional socialmente aceptado y que en simultánea permite la satisfacción parcial de las pulsiones sexuales y agresivas. Sin embargo, otros individuos no pueden valerse de esa vía, lo que los lleva a vivir un conflicto que los hace sentir un malestar que en algunos casos puede convertirse en sufrimiento por el trabajo,⁴² segunda esfera a partir de la cual se puede analizar el trabajo, a saber, el mundo subjetivo.

41. En cada individuo pervive un conflicto constante, una dinámica entre fuerzas represoras e insistencias de deseos inconscientes denominadas pulsiones, las cuales pueden ser sexuales, agresivas o de supervivencia y pretenden a toda costa su satisfacción (meta de pulsión) a través de objetos. No obstante, estos deseos no logran saciarse completamente, ya que los objetos no son del mismo material del que originó el deseo y debido a que la satisfacción de la pulsión por naturaleza es parcial, esta elaboración Freud la propone en 1915 con el nombre de pulsiones y destino de pulsión.

42. Es importante hacer una aclaración en relación con el malestar y el sufrimiento. Con base en que, según Freud (1930), el malestar es una condición a la cual todos los hombres están sujetos a partir del encuentro con la cultura y la propia constitución psíquica, este malestar es

Alrededor del sufrimiento y su relación íntima con el sujeto cabe preguntarse por el contraste entre ese sufrimiento y el propósito de vida que todos persiguen: la felicidad, la cual, según Freud (1930) es la ausencia de displacer. Los hombres quieren sentir intensas sensaciones de placer que, además, sean perdurables.

No obstante, este sentimiento no es constante. No es un estado, sino algo episódico y esto se debe a que el sufrimiento amenaza de tres formas: desde el cuerpo propio, que, destinado a la ruina y la disolución, no puede prescindir del dolor y la angustia como señales de alarma; desde el mundo exterior, que puede abatir sus furias sobre nosotros con fuerzas hiperpotentes, despiadadas, destructoras; y desde los vínculos con otros seres humanos. Al padecer que viene de esta fuente lo sentimos tal vez más doloroso que a cualquier otro (Freud, 1930, pp. 76-77).

Estas palabras de Freud refieren que el sufrimiento puede surgir desde diferentes direcciones. Cuando lo hace desde el cuerpo este se enferma, se agota y muere. Tal es la sensación de malestar en el trabajo, cuando hay un desgaste corporal, puesto que el cuerpo es altamente vulnerable. Otra dirección es el mundo externo, esos eventos destructores de la naturaleza que no pueden controlarse y que denotan la pequeñez del ser humano, ante lo cual surge la impotencia. Pero como dice Freud (1930), el vínculo con los otros es el más doloroso, y esto puede deberse al castigo, a los límites que se imponen en la relación con los otros. No se pueden descargar libremente las pulsiones en los otros como objetos de amor, pues existe una ley primordial, la ley de prohibición del incesto. Y gracias a ese vínculo y a las normas que regulan las relaciones con los otros, se constituye de forma particular el psiquismo; es decir, a través de la represión de los contenidos que se han vuelto inconscientes como consecuencia del complejo de Edipo.

Sin embargo, dichas leyes creadas por la cultura fracasan de algún modo, pues el sujeto no puede renunciar del todo a la búsqueda del placer. Así le sea difícil alcanzarlo, se vale de otros medios para su satisfacción, uno de los cuales es la creación de síntomas que su mayoría se dan en lo corporal, ya que “[...] la vida psíquica también es uno de los niveles de integración del funcionamiento de los distintos órganos. Su falta de estructuración repercute tanto en la salud física como en la mental” (Dejours, 2009, p. 138). Se aclara, no obstante, que ese síntoma psicossomático es el más reconocido y el conflicto psíquico interno

carácter subjetivo pero soportado por el sujeto en la medida en que es una tensión moderada que puede ser tramitada por medio de la palabra. No obstante, el malestar del sujeto puede convertirse en un sufrimiento mayor intensidad que el malestar y poco tolerable debido a la dificultad para su simbolización (Orejuela, 2014).

del trabajador pasa a un segundo plano, pues se piensa que solo lo corporal afecta el rendimiento.

De acuerdo con las vías de las que se vale el sujeto para la satisfacción pulsional, se encuentra que algunos dirigen al otro su agresión y en este sentido la organización del trabajo puede convertirse en el medio para alcanzar esa meta. Algunos, entonces, se procuran en el otro “[...] explotar su fuerza de trabajo sin resarcirlo, usarlo sexualmente sin su consentimiento, desposeerlo de su patrimonio, humillarlo, infligirle dolores, martirizarlo y asesinarlo” (Freud, 1930, p. 108).

Un caso muy diferente es cuando la agresividad no encuentra una salida al exterior; es decir, no toma como objeto al otro, sino que se vuelve contra el mismo sujeto y este termina culpabilizándose y atropellando su integridad, pues no encuentra en la organización del trabajo el causante del malestar, sino que se pone a sí mismo en su lugar. Se autocastiga por las labores que no puede hacer bien, por no alcanzar la perfección que requiere su trabajo. Esto, desde Freud, haría referencia a esa conciencia moral que martiriza al sujeto por no alcanzar ese ideal y en ese proceso hay una satisfacción de la pulsión agresiva.

Dicha constitución es inherente al sujeto. La pulsión agresiva se ve, entonces, reflejada en la historia del trabajo desde sus orígenes hasta la actualidad. Aquí se evidencia cómo la constitución psíquica del sujeto influye en la concepción de trabajo que puede ser vista en doble vía. Primero, resulta ser fuente del progreso de la cultura; segundo, es fuente de destrucción y sufrimiento. Esto en palabras de Freud (1912):

La insatisfacción en la cultura sería la necesaria consecuencia de ciertas particularidades que la pulsión sexual ha cobrado bajo la presión de la cultura. Ahora bien, esa misma ineptitud de la pulsión sexual para procurar una satisfacción plena tan pronto es sometida a los primeros reclamos de la cultura pasa a ser la fuente de los más grandiosos logros culturales, que son llevados a cabo por medio de una sublimación cada vez más vasta de sus componentes culturales (p. 183).

Respecto del sufrimiento —que en ocasiones es utilizado como instrumento para hacer que los sujetos produzcan— surge cierto tipo de defensas que lleva al sujeto a desplegar determinada forma de adaptación a la realidad, porque “[...] su fin práctico es minimizar el sufrimiento aunque no lo remedien. De modo que las estrategias defensivas, a menudo, son un freno a la reprobación, la emancipación y el cambio” (Dejours, 2009, p.168). Es preciso aclarar que esas defensas se dan a nivel inconsciente.

Una de las defensas identificadas por Dejours (2009) es la negación. Esta se da en los sujetos que no quieren saber nada del drama que viven; es decir, prefieren tramitar el sufrimiento encerrándolo en la ignorancia. No saben que sufren o no quieren saberlo y se olvidan, incluso, de sí mismos. Caen en la alienación que la organización del trabajo les propone o confunden su deseo con el del Otro.⁴³ “El trabajador acaba confundiendo con sus deseos la coacción organizativa que ha ocupado el lugar de su libre albedrío” (Dejours, 2009, p. 140).

Asimismo, hay trabajadores que intentan soportar ese malestar que se presenta en relación al trabajo a través de “calmantes”. A ellos se refiere Freud (1930) y menciona tres tipos: “Los hay quizá, de tres clases: poderosas distracciones, que nos hagan valuar en poco nuestra miseria; satisfacciones sustitutivas, que las reduzcan, y sustancias embriagadoras que nos vuelven insensibles a ellas” (Freud, 1930, p. 75).

En estas tres clases de calmantes una de las más llamativas son las sustancias embriagadoras utilizadas como escape en el mundo de los trabajadores. Esto obedece a la siguiente lógica: si se sufre, esto genera un sentir gracias a el organismo que se posee. Si se altera el organismo de modo que no sienta o que solo sienta placer, se podrá vencer, al menos por un tiempo, el sufrimiento. Sin embargo, a pesar de la sensación de placer que se experimenta a través de esas sustancias embriagadoras (alcohol, inhalantes, barbitúricos, narcóticos, tranquilizantes, *cannabis*, alucinógenos, anfetaminas, nicotina, antidepresivos, cocaína, cafeína, esteroides anabólicos), estas conllevan una dilapidación de grandes cantidades de energía que podrían ser utilizadas para el mejoramiento del destino de los seres humanos. Asimismo, pasado su efecto llevan a una culpa o displacer aún más insoportable.

De vuelta a las defensas utilizadas por los trabajadores para hacer frente al sufrimiento, muchas veces se encuentra que esas formas no siempre son individuales sino colectivas, aspecto considerado por Freud (1930) cuando habla del delirio de masas: “Un número mayor de seres humanos emprenden en común el intento de crearse un seguro de dicha y de protección contra el sufrimiento por medio de una transformación delirante de la realidad efectiva” (p. 81).

Dejours (2009) hace referencia a las defensas colectivas llamándolas “ideología defensiva”, compartida por un grupo de personas para librarse del sufrimiento.

43. Otro: término acuñado por Lacan. Se refiere a un significante simbólico que inscribe al sujeto en una cadena de significantes, instaura la ley de prohibición del incesto, influye al sujeto en la relación con los otros y el mundo e interviene en su identidad sexual.

Puesto que en ocasiones las defensas individuales pueden ser débiles, se encuentra un mayor refugio y seguridad en la colectividad. Muchas veces estas ideologías o delirios se relacionan con el oficio o trabajo. Por ejemplo, en los obreros de la construcción se ha visto cómo estos rompen las normas mínimas de seguridad como forma de rechazar u ocultar el miedo que les produce reconocer el gran peligro que representa su labor. Aunque parezca paradójico, esto les posibilita continuar con su trabajo y no petrificarse ante el temor de un accidente.

Hasta ahora se han expuesto los elementos más importantes en relación con las categorías que guiaron el presente escrito. Nos aproximamos de este modo a una lectura sobre la relación sujeto-trabajo y cómo puede generarse cierto malestar o sufrimiento en la medida en que son sujetos y no máquinas los que están expuestos a labores que ponen en riesgo la vida, implican un ritmo de trabajo monótono y requieren que el sujeto ponga toda su energía libidinal en el desempeño de sus actividades. Por tanto, debe sacrificar un monto importante de su satisfacción pulsional para que la cultura sea construida en virtud del trabajo de los hombres. Sin embargo, esta represión de las pulsiones lleva a que los sujetos sientan malestar e incluso sufrimiento y ante este padecimiento se posicionan de diversas formas, ya sea dejándose abatir hasta el punto de desencadenar un desequilibrio o enfermedad mental o lidiando con su malestar mediante una estrategia defensiva que le permita adaptarse a la realidad laboral; o quizás haciendo que dicho malestar se convierta en motivo de superación y aporte a la sociedad.

Esta clase de salidas al sufrimiento se pueden apreciar hoy día en las organizaciones a pesar de su intento por racionalizar los procesos y comportamientos de los integrantes que la conforman. No obstante, ese intento es inútil si se retoma psicoanalíticamente la pulsión agresiva, la cual pone a las organizaciones bajo amenaza constante de disolución. Esto hace que se vean obligadas a frenar las pasiones de los sujetos mediante castigos o formas refinadas de esa misma agresividad.

Sin embargo, lo anterior no significa que todas las organizaciones se valgan del sufrimiento de sus empleados para alcanzar una mayor productividad, a pesar de que así lo haga un gran número de ellas. Lo que aquí se propone es que se oriente la pulsión de forma tal que el sujeto sea creador y que en ese proceso su sufrimiento se reduzca. Ahora bien, ¿cómo lograr esto? Mediante la sublimación, una vía para que la pulsión se satisfaga merced a una actividad socialmente aceptable.

A la sublimación le han sido atribuidas actividades relacionadas con el arte, la religión y la ciencia. No obstante, puede afirmarse que el trabajo también puede ser una vía sublimatoria y que existen organizaciones del trabajo que ayudan a que dicha vía pueda llevarse a cabo.

A falta de un trabajo que le ofrezca espacio a la sublimación el sujeto debe renunciar a usar una parte de su patrimonio pulsional. Cerrando el espacio para la sublimación ciertas organizaciones del trabajo comprometen no solo al registro simbólico sino también al registro económico, el de las pulsiones y, yendo más lejos, a la vida sexual, mental y somática (Dejours, 1988, p. 6).

Por ello, es necesario que las organizaciones adquieran formas flexibles de organización que le permitan al sujeto sublimar por medio de contenidos del trabajo más libres que den espacio para manifestar su deseo. Es el trabajador quien hace la elección en cuanto al ritmo, el contenido y la forma de hacer las cosas.

Ante esto el psicólogo organizacional podría aportar develando los elementos de la organización del trabajo que afectan al sujeto y proponiendo maneras para que la organización diseñe tareas más abiertas que sean cómodas para los trabajadores y permitan un acceso a la vía sublimatoria, generando con ello un apaciguamiento del conflicto. Los trabajadores actuarían desde su deseo y otorgarían a sus tareas un valor simbólico que indirectamente redundaría en una mayor producción y calidad en los procesos.

Sin embargo, es preciso aclarar que el psicólogo organizacional no podrá traspasar los límites dados por la propia constitución psíquica del sujeto, pues existen posiciones frente a la realidad y el trabajo que estos asumen y que solo podrían develarse mediante un análisis individual. Por tanto, a pesar de que el psicólogo organizacional lleve a cabo acciones dentro de la organización que permitan una vía sublimatoria, esta no puede darse si el sujeto no tramita sus pulsiones por ese camino.

En las últimas décadas se ha desplegado una propuesta denominada la clínica psicodinámica del trabajo, desarrollada en países como Francia y Brasil. Es una estrategia para que los trabajadores encuentren un espacio para hablar y ser escuchados en relación con su malestar o sufrimiento. Esta propuesta es psicodinámica y próxima al psicoanálisis en la medida en que utiliza sus constructos teóricos y comparte elementos de su método clínico. Esto quiere decir que la escucha que esta clínica ofrece no es igual a la de los métodos utilizados por las ciencias sociales como el grupo focal, la entrevista o una discusión, pues en ellas se busca racionalizar el discurso. Por el contrario, la clínica psicodinámica del

trabajo se preocupa por escuchar el inconsciente y permitir que el sufrimiento pueda ser simbolizado. Todo esto bajo un marco transferencial que moviliza una demanda y da apertura al deseo.

El proceso clínico comienza en esa carencia inscrita en el habla y en la búsqueda por parte de los involucrados en el trabajo de que la palabra tome forma, para que una vez nombrada ejerza la acción sobre la actividad o de que algo que se dice respecto del contexto en el que los sujetos se encuentran pueda ser revelado, explorado. Esa ansiedad generaría una demanda que para el clínico del trabajo es la representación accesible y analizable del deseo (Mendes, Kozicz, Araujo y Sousa, citados en Orejuela, 2014, pp. 22-23).

Algunos de dispositivos que utiliza la clínica psicodinámica del trabajo son el análisis de la demanda, la elaboración y perlaboración, la transferencia, la interpretación, la restitución y la deliberación, las estrategias para el registro y análisis de datos, la formación clínica, la supervisión y la evaluación.

Respecto del análisis de esta forma de proceder de la clínica psicodinámica del trabajo, se puede afirmar que en algunos puntos se relaciona con el método clínico psicoanalítico. Por ejemplo, en el análisis de la demanda, la elaboración y perlaboración, la transferencia y la interpretación. Sin embargo, se aleja en puntos como la población con la que opera, pues la clínica psicodinámica del trabajo suele trabajar no solo a nivel individual sino también grupal.

Asimismo, maneja un memorial de las sesiones anteriores, el cual es discutido con el grupo y genera nuevas interpretaciones. Utiliza estrategias de registro como la grabación y el diario de campo, entre otras, para hacer un análisis de los datos obtenidos y sacar conclusiones a partir de lo encontrado en cada sesión particular y en la articulación de todas las sesiones. Estas son dirigidas por un clínico del trabajo que supervisa su propia subjetividad y forma de involucrarse con los sujetos, pues es él quien pone el semblante para que se genere la transferencia. También se hace una evaluación de los cambios y movilizaciones de los sujetos alrededor del ejercicio clínico tiempo después de finalizadas las sesiones.

En resumen, la clínica psicodinámica del trabajo es una valiosa propuesta para contextos organizacionales si se tiene en cuenta que es un espacio de difícil acceso en donde los sujetos no suelen tener la oportunidad de manifestar su malestar o sufrimiento. Se debe promulgar este tipo de iniciativas en las empresas para que los sujetos tengan la opción para ser escuchados y movilizar allí la relación particular que tienen con el trabajo y resignifiquen su posición, disminuyendo así el malestar o sufrimiento.

Conclusiones

Como se ha visto a lo largo del desarrollo del artículo, el trabajo es una de las formas por las cuales el sujeto se integra al otro. Por medio del trabajo se establecen determinadas relaciones de poder que se alimentan por un tipo de organización jerárquica y dominante. Este es uno de los conocimientos que el psicólogo debe tener en cuenta, ya que en el contexto laboral cotidiano se establecen estas relaciones de poder que despiertan en los sujetos agresividad y malestar que los toca en su subjetividad y altera los procesos de la organización. Por esta razón, es necesario que el psicólogo organizacional y del trabajo esté en la capacidad de escuchar y observar el momento cuando estos conflictos surgen para intervenir de la forma más oportuna. También debe evitar a toda costa que se repliquen modelos de producción tipo esclavista. Ante todo, deben predominar la igualdad y los derechos de todos los miembros de la organización. Por medio de elementos en el mismo trabajo se debe frenar la satisfacción pulsional agresiva de algunos sujetos y encontrar otras vías de satisfacción.

Lo anterior implica que el psicólogo organizacional y del trabajo debe conocer la manera como el trabajo, a pesar de que puede generar sufrimiento en algunos sujetos, también puede ser la oportunidad para el desarrollo de la cultura. Esto se logra por medio de estrategias y formas organizativas flexibles que no frenen la capacidad creativa de sus trabajadores. Si se reprime la satisfacción pulsional del sujeto, este se verá obligado a abrirle paso a través de rebeliones y sabotajes en los procesos de la empresa.

También es importante que el psicólogo reflexione acerca de la noción de sujeto que se tiene. ¿Es para él el sujeto una extensión de la máquina? ¿O por el contrario, reconoce que el sujeto está en relación con los otros, comparte sentidos, experiencias, tiene conflictos que muchas veces no reconoce pues son inconscientes, se posiciona ante la realidad de una forma particular, tiene una historia y busca el reconocimiento social y la felicidad? Lo anterior es importante en la medida en que la noción de sujeto que tenga el psicólogo organizacional y del trabajo influye directamente en la manera como este lleve a cabo su labor. Seguramente, en una entrevista de selección no se detendrá solo a revisar asuntos técnicos. También se cuestionará acerca de lo que esa persona es como sujeto, por su relación con los otros, por su posición ante el trabajo, por sus conflictos, por la pertinencia del puesto para ese sujeto en particular. Asimismo, con los otros procesos de los que se encarga el psicólogo. Por ejemplo, la cultura y el clima organizacionales no son algo que pueda planificarse, sino que surgen de la forma como el sujeto se relaciona con los otros; es decir, a través de los sig-

nificados que se comparten y de los conflictos que se gesten. Por tanto se debe tener cuidado al tratar de encasillar todo en un plan de intervención rígido, pues como dice Dejours (2009), “[...] la organización real del trabajo no es la organización prescrita. Nunca lo es, no es posible preverlo y dominarlo todo de antemano en el trabajo” (p. 172).

Por otro lado, el psicólogo debe tener una mirada crítica ante aquellas organizaciones que venden la idea de trabajadores libres y felices, cuando muchas veces lo que eso disfraza es el objetivo capitalista de producir como único fin y no el medio para aumentar los beneficios de los sujetos, interés último de las organizaciones.

Y no se trata solo de garantizar las condiciones óptimas para laborar (a pesar de que ese aspecto es importante y es uno de los elementos por los que debe velar el psicólogo), sino también de permitir en los sujetos el desarrollo de un trabajo digno en el que se sientan a gusto, reconocidos, actúen según su deseo y se disminuya el sufrimiento que el sujeto ha experimentado por el trabajo desde tiempos remotos.

También el psicólogo debe estar informado acerca de la realidad actual y el fenómeno de la globalización que está transformando los modelos tradicionales de trabajo hacia nuevas formas basadas en las telecomunicaciones y los trabajos temporales. El teletrabajo, por ejemplo, puede parecer una alternativa con respecto a las formas organizativas rígidas, pues permite cierta flexibilidad en los horarios y se trabaja en casa, entre otras ventajas. No obstante, se debe estar atento y preguntarse si realmente estas nuevas formas disminuyen o, por el contrario, aumentan el sufrimiento en comparación con la forma tradicional.

Pérez (2010), hace un estudio en el que denota la ambivalencia de los sujetos respecto de estas nuevas formas de trabajo:

Nuestro análisis muestra que si bien la capacidad para poder organizar los tiempos y los espacios de los diferentes ámbitos de la vida cotidiana (del trabajo remunerado, del trabajo doméstico y familiar, del ocio, etc.) de la manera que mejor convenga es el factor positivo más destacado por nuestros informantes, la posibilidad de estar permanentemente disponible para el trabajo, la familia, la casa y, por lo tanto, de no desconectar nunca se puede convertir también en su mayor riesgo (p. 2).

Lo anterior lleva a pensar que se podría estar gestando una nueva forma organizativa que en vez de disminuir el sufrimiento lo prolongue, no solo por la imposibilidad de desconexión del trabajo, sino también porque el tipo de con-

tratación se modificaría, lo que afecta a su vez el contrato psicológico.⁴⁴ estas al ser contratadas de forma temporal o por empresas terciarias o mediadores, o por trabajar desde sus casas, nunca se sienten pertenecientes a alguna organización y esto baja su motivación, su rendimiento, puesto que el sujeto necesita del reconocimiento del otro.

Para finalizar, a propósito del conocimiento que el psicoanálisis aporta a un psicólogo organizacional y del trabajo, se destaca la importancia de reconocer que el sufrimiento del sujeto esconde una verdad. Identificar dichas manifestaciones del inconsciente o las estrategias defensivas de los trabajadores es importante, ya que estas ocultan algo que puede devolverse en contra de sus creadores, aumentando aún más el sufrimiento. Por esta razón, el psicólogo puede hacer remisión a la clínica psicoanalítica cuando tenga sospechas de este tipo; o si es el caso hacer una intervención a partir de la clínica psicodinámica del trabajo, disciplina a la que se le han atribuido buenos resultados, pues brinda una oportunidad de escucha del sufrimiento. No obstante, esta escucha

[...] requiere que el clínico escuche lo no dicho, lo oculto, lo callado para descubrir lo que se esconde tras la cortina y construir estrategias para resignificar el sufrimiento, atribuir un nuevo sentido al trabajo y en consecuencia, abrir espacios para las acciones sobre la organización del trabajo (Pérez, 2010, p. 24).

En definitiva, se deben tener en cuenta opciones como las que brindan el psicoanálisis y la clínica psicodinámica del trabajo, para evitar cerrarse a la verdad que oculta el sufrimiento laboral, ya que “[...] negarse a conocer la verdad del drama vivido supone cerrar el paso a cualquier intervención posterior y estabilizar el sufrimiento encerrándolo en la ignorancia” (Dejours, 2009, p. 167).

44 El contrato psicológico se refiere a las “obligaciones mutuas entre empleador y empleado, y a las expectativas que cada parte tiene sobre lo que debería dar y recibir en intercambio de las contribuciones recíprocas” (Tena, 2002, p. 89).

Estrés y afrontamiento en el ámbito laboral

Mónica García Rubiano

Universidad Católica de Colombia

Helena Vélez Botero

Universidad Nacional de Colombia

Diariamente las personas se ven enfrentadas a situaciones con las que deben lidiar. De forma habitual, los individuos concentran sus esfuerzos y recursos para manejar los entornos y adaptarse a las condiciones. Sin embargo, aquellas situaciones que exceden las capacidades del individuo le generan sensaciones de tensión o angustia. Estas manifestaciones de problemas de adaptación ante condiciones vitales difíciles se ha unificado bajo el concepto de estrés (Lazarus, 2000).

El estrés se puede producir en cualquier entorno o situación en que las personas tengan relaciones con otros y trabajen en equipo, bien sea en contextos de trabajo, el hogar o la escuela. En cualquier caso, cuando se presenta el estrés el organismo debe desarrollar respuestas fisiológicas y psicológicas denominadas afrontamiento.

Dados los efectos del estrés y su afrontamiento sobre el desempeño diario de los individuos y particularmente en su salud, resulta de suma importancia la consideración y evaluación de estos procesos para identificar sus determinantes y consecuencias, con el objetivo de establecer opciones de intervención que

ayuden al afrontamiento adaptativo de las situaciones estresantes y por ende, permitan la prevención de sus consecuencias (Rueda y Vélez-Botero, 2010).

En el entorno laboral, el estrés es una de las problemáticas más comunes y evidentes, ya que no solo se presenta como un suceso que afecta directa o indirectamente el desarrollo de diversas funciones del trabajador, sino también como algo que trasciende a otras áreas de desarrollo humano como la cognoscitiva, la afectiva y la social. En otras palabras, el estrés laboral puede estar directamente implicado no solo en las consecuencias, sino también en las causas de los eventos que lo generan, superando con ello la capacidad de respuesta del individuo (Sandín, 2002).

En reconocimiento de la importancia del estrés en el entorno laboral actual y en vista de la creciente demanda de eficiencia y eficacia del trabajador junto con las exigencias propias del diario vivir, el presente capítulo hace una revisión del concepto de estrés, el proceso que lo desencadena y los estresores

El concepto de estrés

El estrés puede definirse como la situación en la que el individuo, al ser provocado por un estímulo ya sea ambiental o social, genera un proceso de adaptación o desequilibrio en su propio organismo (Campos, 2011, citado por López y Campos, 2002). Por otro lado, también se entiende el estrés como aquellas relaciones del individuo con la situación que se le presenta, la cual a su vez, es valorada como amenazante o grave haciendo que la persona exceda sus máximos recursos y ponga en peligro su propio bienestar (Lazarus y Folkman, 1984, citado por Walter y Arias, 2012). Asimismo, el estrés está constituido por las respuestas fisiológicas, psicológicas y conductuales del individuo al momento de adaptarse a situaciones percibidas como amenazantes que resultan de interacciones individuales, intralaborales y extralaborales (Ministerio de salud y Protección Social de Colombia, 2008, citado por Loaiza y Peña, 2013).

De forma general, el término estrés se refiere a una variedad de sensaciones y emociones directamente relacionadas con presiones y exigencias a las que se enfrenta un organismo (Barra, 2003). En la década de 1930, el concepto fue definido por primera vez en el ámbito de la salud por Selye, como aquel trastorno de adaptación ante una respuesta del organismo percibida como amenaza para el individuo (Rodríguez y De Rivas, 2011). En otras palabras, son los cambios que se dan en el organismo como consecuencia de la presencia de un estresor o una situación de estrés. Los acontecimientos valorados como desafiantes por el sujeto, dependen de la propia capacidad o de los recursos que tenga para

afrontarlos. El estrés ayuda a huir o luchar contra estos y para ello debemos estar positivamente preparados.

El estrés puede concebirse desde tres orientaciones diferentes (Sue, Sue y Sue, 1996; Barra, 2003; Monroe, 2008). Visto desde la perspectiva del estímulo ambiental, el estrés es el común denominador de las reacciones de adaptación del organismo y se manifiesta mediante el síndrome general de adaptación (SGA), el cual implica cambios inespecíficos en el sistema biológico a lo largo de un ciclo. Estos cambios van desde la activación del sistema nervioso autónomo, pasan por estados de resistencia en los que el organismo se moviliza para defenderse, enfrentar o adaptarse al estresor y terminan en estados de agotamiento ante la prolongada presencia de los estresores (Butcher, Mineka y Hooley, 2007; Selye, 1960; Schejman, 2001; Sue, *et al.*, 1996; Butcher, *et al.*, 2007; Lazarus, 2000).

La orientación que concibe el estrés como respuesta a las condiciones ambientales, asigna a los eventos ambientales (estresores) un papel protagónico y su procedencia es claramente identificable en contextos particulares, a saber: a. personal; b. social o familiar; c. laboral, y d. ambiental (Barra, 2003).

Desde la perspectiva integradora, el estrés es una relación entre el individuo y el entorno, evaluada subjetivamente por el aquel como amenazante o desbordante de sus recursos, lo cual pone en riesgo su bienestar (Lazarus y Folkman, 1986).

La relación individuo-entorno es otra perspectiva que considera el equilibrio entre las demandas ambientales y los recursos psicológicos del individuo para hacerles frente. Si las demandas ambientales sobrepasan los recursos de la persona, se produce una relación estresante; si la proporción de estas demandas es superior, puede producir trauma en el individuo; pero si los recursos de la persona exceden las demandas de la situación, la ausencia de un mínimo nivel de estrés puede generar aburrimiento (Lazarus, 2000).

Así pues, de acuerdo con los efectos causados en los individuos, el estrés se clasifica en dos tipos: *distrés* y *eustrés*. El primero alude al exceso de esfuerzo que hace un individuo en su relación con la carga, ya sea de tipo laboral o personal. Es una tensión psíquica que produce malestar y desequilibrio. El segundo es un estrés positivo que no produce desequilibrio orgánico, ya que el individuo y su organismo están preparados para enfrentarse a las situaciones. Esto le genera placer, lo impulsa a seguir adelante y favorece la activación del organismo para llevar a cabo sus actividades cotidianas sin dificultad (Rodríguez, 2007, citado por Walter y Arias, 2012).

De acuerdo con el tipo de estrés y de la manera como el individuo interprete este acontecimiento, se puede identificar como estrés positivo si hace sentir bien a la persona al recibirlo; o negativo si la persona siente disgusto, percibe

un mal el ambiente y no se adapta a su medio. Cuando el estrés es excesivo rompe la armonía entre cuerpo y mente e impide que el individuo responda de manera adecuada a las situaciones cotidianas de la vida (Neidhardt, Weinstein y Contry, 1989, citados por Naranjo, 2009).

El proceso de estrés

Los estudios de Selye (1975) sobre estrés le permitieron distinguir tres fases. La primera es la fase de alarma, caracterizada por la aparición de síntomas como respiración acelerada, aumento de la presión arterial, molestias estomacales y ansiedad, entre otros. Estos síntomas se deben al estresor que impacta la persona y desencadenan la movilización de todos sus recursos personales. La segunda fase se denomina resistencia, llamada así porque la persona se va adaptando al proceso de estrés. Las reacciones provocan el inicio de un proceso de resistencia en el que el sujeto se esfuerza por recuperarse de la situación presentada en la fase uno, generando así que el nivel de energía se incremente (Walter y Arias, 2012). La tercera fase es denominada de agotamiento y hace referencia al intenso grado de estrés que el individuo sufre. En este proceso la persona no puede afrontar la situación, lo que hace que el organismo colapse y se generen enfermedades y síntomas psicossomáticos (Atalaya, 2001, citado por Walter y Arias, 2012) (Gráfica 1).

Gráfica 1
Etapas del estrés según Selye



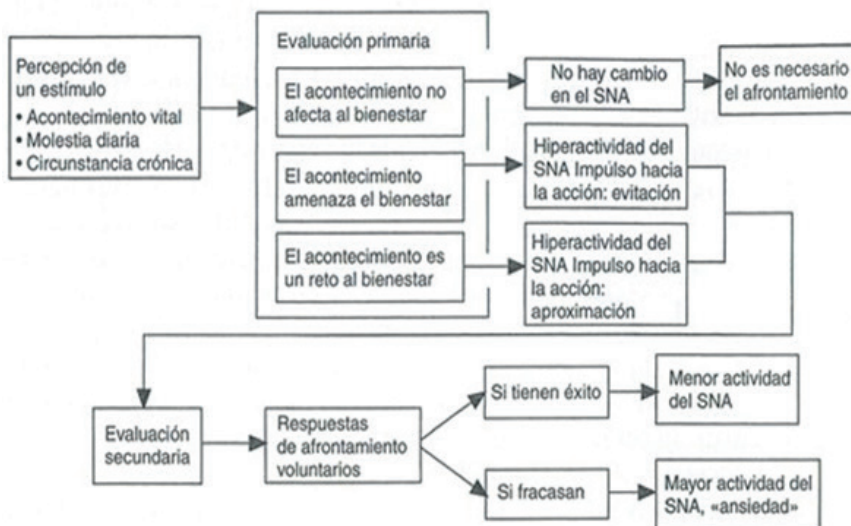
De acuerdo con este planteamiento, cuando el estresor se hace presente en el individuo este se prepara para dar una respuesta. Es entonces cuando aparecen ciertos cambios en el organismo que permitirán enfrentar la situación. El individuo utiliza toda su energía para hacerle frente a la situación, lo que produce un desgaste.

Desde la perspectiva de Lazarus y Folkman (1986), el proceso de estrés comienza con la percepción del estímulo estresor (acontecimiento vital, evento diario o una situación crónica), seguida de la valoración de la situación que determina cuándo y hasta qué punto una relación resulta estresante.

Esta valoración se da en dos niveles: primario y secundario. La evaluación primaria se relaciona con la relevancia motivacional del suceso, de tal forma que si no hay interés en el evento por parte del individuo, la relación se percibe como irrelevante para el bienestar y no ocurre reacción emocional alguna. Pero si se presenta interés por parte del sujeto, se dará una reacción emocional que valorará la situación en términos del daño, referido al análisis de los efectos negativos; de la amenaza, relacionada con la estimación anticipada de peligros, y de desafío, centrada en las fuerzas requeridas para superar el evento estresor (Lazarus y Folkman, 1987; Barra, 2003). Por su parte, la evaluación secundaria se refiere al juicio subjetivo en cuanto a las acciones que pueden ser efectuadas para mejorar la relación problemática persona-ambiente y en función de ello implementar el tipo de afrontamiento que se considere pertinente para hacer frente al daño, la amenaza o el desafío de la situación particular (Lazarus y Folkman, 1987).

Tras la percepción del estímulo estresor, la evaluación primaria provoca un aumento en las descargas del sistema nervioso autónomo (SNA) en forma de activación simpática, que a su vez da origen a la valoración secundaria, la cual conducirá a la generación de respuestas de afrontamiento. Es por medio de este que el individuo hace frente a las demandas de la relación individuo-ambiente evaluadas como estresantes (Gráfica 2).

Gráfica 2
Proceso de estrés según Lazarus y Folkman (1987)



Este proceso es modificable en su curso y a ello se denomina revaloración, definida por Lazarus y Folkman (1986) como una nueva evaluación de una situación previa capaz de modificarla. Así pues, si la valoración inicial o primaria cambia en función de la nueva información recibida del entorno o de las reacciones del individuo, puede darse una disminución o un aumento en el carácter estresante del evento (Barra, 2003).

Adicionalmente, en la perspectiva del estrés como proceso (Lazarus y Folkman, 1986), se considera la preexistencia de variables ambientales y personales, cuya interacción influye en la valoración del estímulo estresante. Las variables ambientales se refieren a: 1. las demandas o presiones, bien sean explícitas o implícitas, del medio social para que el individuo actúe de un forma socialmente aceptable; 2. las limitaciones en cuanto a lo que las personas pueden hacer o no hacer y el castigo social asociado; 3. la oportunidad, relacionada con la capacidad para reconocer la respuesta correcta en el momento adecuado, y 4. la cultura propia del individuo. Por su parte, las variables personales se refieren a los objetivos personales y a su jerarquización y a las creencias del individuo acerca de sí mismo, del mundo y de sus recursos.

Estrés de origen laboral

Cuando aparecen la exigencias en el entorno laboral y el individuo no tiene capacidad para enfrentarlas, se hacen presentes las enfermedades y resulta difícil mantener el equilibrio entre la vida laboral y su vida cotidiana. El estrés puede afectar cualquier ser humano en cualquier momento, ya que no solo es una consecuencia de las circunstancias externas, sino también una interacción que se da en función de las respuestas cognitivas, físicas y emocionales del individuo. En general, las definiciones de estrés en las organizaciones varían según la respuesta de los individuos, ya que es un proceso que no ocurre de igual manera en todos. Es concebido, entonces, como la respuesta del individuo ante ciertas reacciones psicológicas que pueden generar ansiedad e insatisfacción (Caplan, Jones, *et al.*, 1975, citados por Carvalho, Freitas y Crubellate, 2008).

El estrés laboral hacer referencia a “[...] una respuesta natural y generalizada mental o somática, impuesta al cuerpo ante cualquier demanda del exterior, estímulo o agente estresor” (Seyle, 1982 p. 275, citado por Gabel, *et al.*, 2012). Cuando ocurre una interacción entre diversos factores provenientes del ambiente y considerados de gran riesgo porque afectan las funciones biológicas, el trabajo y los componente psicosociales laborales y extralaborales, se habla de estrés laboral (Castillo, Torres, Ahumada, Cárdenas y Licon, 2014). Es

importante mencionar que el estrés laboral genera a nivel fisiológico consecuencias como sudoración, taquicardia y alteraciones en la respiración. A nivel cognitivo se produce baja concentración y mal humor. En el sistema motor las consecuencias se reflejan en un habla rápida, tartamudeo y falta de apetito, entre otras (Martínez, 2005, citado por Loaiza y Peña, 2013).

El individuo percibe y vive en su ámbito laboral diferentes tipos de estrés, el primero de los cuales hace referencia al ámbito personal. Cuando soporta una experiencia subjetiva esta le genera dudas y preocupaciones, ya que cree que no cuenta con los recursos adecuados o necesarios para responder a las exigencias, lo que le produce ansiedad y temor. El segundo apunta al ámbito laboral donde los aspectos del trabajo generan desequilibrio y preocupación por falta de apoyo de la organización. Por ejemplo, cuando no se cuenta con un líder, la sobrecarga laboral es demasiada o el individuo no conoce las funciones que debe desempeñar. Por último está el estrés social, que hace referencia a la percepción de la persona en cuanto al entorno, el cual vive como preocupante o frustrante (Robbins, 2004, citado por Arce y Silvia, 2012).

Como consecuencia de lo anterior, en el individuo se generan fuentes potenciales de estrés en el ámbito laboral que por ende afectan el bienestar. Las condiciones ambientales, las características del trabajo, los horarios que deben cumplir, las responsabilidades que debe asumir, el salario, los beneficios, las relaciones interpersonales que establezcan en su entorno laboral, las habilidades técnicas, la tecnología que la organización aplique, los clientes y el contexto social, entre otros, son fuentes de estrés (González *et al.*, 2002, citados por Ramírez, Daubertterre y Álvarez, 2010). Por otro lado se encuentran los factores vinculados a la tarea, a saber, los relacionados con la antigüedad, la sobrecarga laboral impuesta por la organización, la jornada laboral, el trabajo en grupo, los conflictos con la empresa o los grupos de trabajo y las preferencias o encubrimientos (Arce y Silvia, 2012).

Así mismo, en el ámbito organizacional concurren fuentes estresantes relacionadas con las condiciones de trabajo articuladas a factores como el diseño del puesto, la distribución física del trabajo, las presiones inherentes a las funciones que desempeña en la organización o a las relaciones con otros empleados. Asimismo, son fuente de estrés la estructura de la organización, las normas, la toma de decisiones y el estilo de liderazgo, el cual si no es adecuado y en beneficio del individuo genera tensión, temor y ansiedad (Robbins, 2004, citado por Arce y Silvia, 2012). Las malas relaciones con sus compañeros, la falta de confianza

con ellos o sus superiores serán también fuentes potenciales de estrés (Khan y Byosiére *et al.*, 1995, citados por Beh y Loo, 2012).

Es claro que hoy en día el término estrés es uno de los más utilizados en el ambiente laboral, toda vez que es un factor cardinal en el desempeño del individuo por los cambios que ocurren en su organismo ante un estímulo percibido como amenazante. Desde esta perspectiva, la Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo define el estrés como aquellas exigencias del trabajo que generan en el individuo reacciones físicas y emocionales nocivas que perjudican los recursos o las necesidades de la labor (Rodríguez y De Rivas, 2011).

Los estresores en el entorno laboral

Los estresores son los sucesos o experiencias que provocan una respuesta de estrés en la persona (Peiró y Rodríguez, 2008). Se identifican de acuerdo con sus tipos, los cuales, a su vez, se relacionan directa o indirectamente con el individuo y su entorno laboral. Entre estos se encuentran elementos físicos como la iluminación, el ruido, la temperatura, las relaciones interpersonales o grupales, el contenido del trabajo, la jornada excesiva, la cantidad de la labor y la complejidad de la tarea, entre otros. Por otro lado, están factores como el clima, la cultura y las características individuales. Se tienen, igualmente, los componentes sociales y familiares, que aunque son externos influyen en las causas de estrés (Castilla, *et al.*, citados por Gabel, Peralta, Paiva, y Agirre, 2012).

Para Arce y Silvia (2012) son tres los estresores presentes en el ámbito laboral:

1. *Sobrecarga laboral*. El individuo trabaja más horas de las habituales.
2. *Bajo control de la tarea*. Las actividades se adecuan correctamente a los conocimientos de quien hace la labor, lo que hace que no se tenga un control sobre la tarea.
3. *Acoso psicológico*. Se debe a amenazas o comentarios hacia el individuo que afectan su dignidad física y psíquica.

Peiró (2001) revisó los estresores más importantes y los dividió en ocho categorías:

1. El espacio en el que se desenvuelve el individuo. Si este no es adecuado, el trabajador se verá afectado.
2. El turno o carga de trabajo. Si esta es excesiva se producirá desgaste físico y mental.

3. Las habilidades del trabajador para enfrentar la complejidad de su labor.
4. La sobrecarga o ambigüedad de la labor.
5. Las interacciones con sus compañeros, supervisores y clientes.
6. El desarrollo laboral del individuo en la organización, como ascensos o promociones.
7. Carencia de tecnología, estructura o clima social adecuado.
8. Relación trabajo-vida familiar.

Modelos asociados al estrés laboral

El modelo demanda-control hace referencia al desgaste del individuo por su trabajo, el cual indica que debido al estrés ocupacional se genera un desequilibrio entre las demandas psicológicas y el control sobre su propio trabajo (Karasek, 1990, citado por Urbanetto, *et al.*, 2011). Se han creado varios instrumentos que evalúan los factores de riesgo psicosocial de los trabajadores y han comprobado la relación entre el entorno laboral y los problemas en la salud.

Por otro lado, el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa propuesto por (Siegrist, 1996, citado por Arenas y Andrade, 2013), evidencia que el gran esfuerzo físico que llevan a cabo los trabajadores implica una carga de trabajo mayor y bajas recompensas, al punto de exponerse a un mayor riesgo de enfermedad asociada al estrés laboral.

El modelo de ajuste persona-ambiente de Harrison, hace referencia a la relación entre la persona y el ambiente en el cual se desenvuelve. Las diferencias que surgen a raíz del enfrentamiento entre las características objetivas de la persona y el ambiente son distintas de las percepciones del individuo sobre sí mismo y sobre el entorno (Harrison, 1978, citado por Rodríguez y De Rivas, 2011).

El modelo de facetas ampliado de Beehr y Newman menciona que el estrés laboral es ocasionado por la presencia de estresores y la respuesta del individuo (Beehr y Newman, 1978, citados por Rodríguez y De Rivas, 2011).

El modelo cibernético del estrés laboral de Edwards modelo hace referencia a la relación entre las personas y el medioambiente (Edwards, 1992, citado por Rodríguez y De Rivas, 2011).

En el ámbito laboral se utilizan dos modelos para evaluar los factores psicosociales involucrados con el estrés. El primero apunta al control de la demanda-apoyo propuesto por Johson *et al.* (1990) y el modelo del desequilibrio esfuerzo-re-

compensa (Siegrist, 2002), concerniente al contenido del trabajo. Este modelo indica que al ser el principal factor de riesgo psicosocial, el trabajo origina una falta de control sobre las demandas del individuo en el ámbito laboral, lo cual puede causar estrés.

A este modelo se le suma el apoyo social, para dar lugar a una dimensión vinculada a las relaciones sociales del empleado con su entorno. En este caso, supervisor-compañeros de trabajo. Esto quiere decir que si no se tiene un adecuado apoyo social, el individuo se puede ver afectado en su trabajo y en sus relaciones interpersonales (KarasekTheorell, 1990, citado por Gómez, 2011),

Efectos del estrés

El estrés, unido al tabaquismo, al excesivo consumo de alcohol y al abuso de sustancias, puede generar ciertos tipos de cáncer. De igual manera, el individuo empieza sentirse insatisfecho con su vida, tiende a sufrir accidentes, su comportamiento en el trabajo es inseguro y aparecen dolencias como migraña, úlceras, fiebre y problemas familiares (Dalton, 1998, Cooke y Rousseau, 1983, citados por Beh y Loo, 2012).

Por otra parte, se identificó que a causa del estrés se suscita un desgaste profesional denominado síndrome de Burnout, que se manifiesta en un estado negativo en relación con el aspecto físico, la vida emocional y la parte cognitiva. Si no se trata a tiempo ocasiona graves consecuencias en la persona y repercusiones en la organización. Maslach *et al.* (2001), citados por Valle, López y Bravo (2007), definieron este desgaste profesional como estrés laboral crónico que produce en las personas fatiga emocional, despersonalización y falta de realización personal, lo cual redundan en actitudes negativas hacia el trabajo y baja autoestima.

Efectos en la salud

La exposición continua a estresores psicológicos y sociales puede hacer a la persona más susceptible a enfermedades o alterar el curso de una enfermedad presente (Schneiderman, *et al.*, 2005). Dentro de los efectos del estrés se tienen el debilitamiento del sistema inmunológico y la función cardíaca, alteraciones de los niveles hormonales y del sistema nervioso y cambios en los índices metabólicos, cuyas consecuencias son hipertensión, úlceras, dolores crónicos, ataques cardíacos, cáncer, resfriado común, enfermedades autoinmunes y progresión acelerada del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) (Sue, *et al.*, 1996; Lazarus, 2000; Kiecolt-Glaser, Maguire, Robles y Glaser, 2002; Sapolsky, 2004; Schneiderman, *et al.*, 2005). Adicionalmente, el estrés se relaciona con

problemas de memoria (específicamente de memoria explícita), decremento de la secreción de testosterona, impotencia y trastornos del sueño (Sapolsky, 2004).

El estrés incrementa la liberación de neurohormonas como catecolaminas y corticosteroides (Sue, *et al.*, 1996; Sapolsky, 2004), aumenta el riesgo de consumo de sustancias psicoactivas, induce al sedentarismo, a la alimentación poco nutritiva y a malos hábitos de descanso, lo cual aumenta la posibilidad contraer enfermedades infectocontagiosas y desarrollar enfermedades crónicas no transmisibles (Sue, *et al.*, 1996, Schneiderman, *et al.*, 2005).

El estrés también desempeña un papel destacado en el desarrollo de problemas psicológicos. Durante la niñez y la adolescencia, la exposición continua a eventos estresores tiene efectos neurobiológicos a largo plazo, aumenta el riesgo de padecer ansiedad y desórdenes de humor, agresión, disfunción hipoinmune, morbilidad médica, cambios estructurales en el sistema nervioso central y muerte temprana. En la etapa adulta, las secuelas del estrés están asociadas a comportamientos de riesgo como el abuso de sustancias, ideación y el comportamiento suicida, depresión, ansiedad y enfermedad médica mayor (Magaya, Asner-Self y Schreiber, 2005; Schneiderman, *et al.*, 2005).

Efectos en el trabajo

Los efectos del estrés en el trabajo son, básicamente, tres: fisiológicos, manifestados en aumento de la presión arterial y de la frecuencia cardiaca, sudoración y dificultad para respirar, entre otros; psicológicos, manifestados en depresión, baja autoestima, ansiedad, incapacidad para concentrarse y tomar decisiones e insatisfacción laboral, y conductuales, representados en dificultades en la comunicación, accidentes laborales, comportamiento impulsivo y disminución del rendimiento (Hellrigel *et al.*, 1986, Bhagat *et al.*, 1985, citados por Beh y Loo, 2012).

El estrés se relaciona, igualmente, con la inteligencia emocional, toda vez que las habilidades individuales permitirán percibir, evaluar, expresar y regular las emociones, promoviendo así el crecimiento intelectual y emocional. Del mismo modo, se relaciona con factores demográficos como la edad, el sexo, el estado civil y el nivel de escolaridad (Gabel *et al.*, 2012). Algunos autores afirman que las diferencias individuales influyen según la manera como los individuos, perciben, interpretan y responden al estrés en el trabajo. Los factores ocupacionales son, además, fuente generadora de estrés: el jefe inmediato, la antigüedad en la organización y el nivel del cargo (Cox y Mackay, 1981, citados por Gabel *et al.*, 2012).

Por otro lado, la satisfacción laboral, entendida como la sensación de placer generada en relación con las condiciones de trabajo, la supervisión y la toma de decisiones, suscita en la persona un alto nivel de plenitud (Krueger, 1996, citado por Valle, López y Bravo, 2007). En ausencia de esta satisfacción, el individuo empieza a presentar estrés. El clima emocional también influye en el estrés. Cuando se comparte la misma experiencia de tensión en un grupo, las emociones sentidas pueden ser similares, lo cual da paso a una atmósfera emocional en el trabajo. La conducta del líder también es fuente potencial de estrés en el sentido de que si este no tiene una conducta adecuada con sus empleados, estos empiezan a vivir experiencias negativas que perjudican su bienestar. Muchas veces las conductas de estos líderes son abusivas o agotadoras, lo cual produce bajos niveles de satisfacción laboral en los sujetos, acoso psicológico y un mal clima en su lugar de trabajo (Ashford, 1994 y Peiró, 2004, citado por Peiró y Rodríguez, 2008).

En ocasiones el estrés es producido por la sobrecarga laboral. Para Romero (2008) y Novoa (2005), citados por Castillo *et al.* (2014), cuando se presentan malas condiciones de trabajo, hay escasez de suministros y bajos salarios, se puede generar en el individuo cansancio o agotamiento mental, lo cual indica que el trabajo diario de los empleados y las condiciones laborales son elementos ligados al bienestar del individuo. Otro factor importante causante de estrés es el control sobre el trabajo. Este tiene que ver con aspectos como el uso de habilidades intelectuales, las cuales al no ser utilizadas adecuadamente, afectan al individuo en el trabajo. Asimismo, la influencia del grupo y la repetitividad son fuentes de estrés (Karasek, 1990 citado por Urbanetto, *et al.*, 2011).

Dados los efectos del estrés en las diferentes dimensiones del desarrollo del individuo, es de suma importancia reconocer las estrategias de las personas para enfrentarse a situaciones o eventos valorados como estresantes. De allí que el afrontamiento represente un proceso crítico en la relación individuo-ambiente para el manejo del estrés, en cuanto es por medio de este proceso que los individuos se relacionan con su entorno de forma más o menos adaptativa, según sea el caso.

Afrontamiento

El afrontamiento se refiere al esfuerzo que efectúa un individuo para anticiparse, desafiar o cambiar una situación evaluada como estresante (Hernández, Cerezo y López, 2007). De acuerdo con Lazarus y Folkman (1986), el afrontamiento se refiere a “[...] aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente

cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas o internas evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (p. 164).

En este orden de ideas, el afrontamiento se entiende como un proceso y no como un resultado, en el que los pensamientos o acciones pueden variar en función de las situaciones o contextos particulares. Además, la dinámica del afrontamiento depende de las evaluaciones y reevaluaciones que el individuo hace de la relación individuo-ambiente y de la situación valorada (Lazarus y Folkman, 1986).

Es importante diferenciar entre función y resultado del afrontamiento. La función del afrontamiento se refiere al objetivo que persigue cada estrategia de afrontamiento y el resultado al efecto de cada estrategia. Así pues, el afrontamiento tiene dos funciones: una primera dirigida a manipular o alterar el problema y la segunda orientada a regular la respuesta emocional ante el problema (Lazarus y Folkman, 1986). Lo anterior conduce a dos estrategias: estrategias de afrontamiento enfocadas en el problema y estrategias de afrontamiento enfocadas en la emoción.

Las estrategias de afrontamiento centradas en el problema se presentan cuando las condiciones que producen estrés son valoradas como susceptibles de ser modificadas, por lo que suponen esfuerzos para resolver el problema y una orientación por cambiar las condiciones actuales de la triada persona-ambiente-problemática (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis y Gruen, 1986; Folkman, Lazarus, Pimley y Novacek, 1987; Magaya, et al, 2005).

Por su parte, las estrategias enfocadas en la emoción predominan cuando la evaluación del evento estresante arroja como resultado la percepción de imposibilidad para modificar las situaciones dañinas, amenazantes o desafiantes del entorno, por lo que implican esfuerzos por regular la respuesta emocional producida por el evento o situación estresante y (Folkman, *et al.*, 1986; 1987).

Una u otra estrategia no son favorables o desfavorables por sí mismas. La manera como una persona afronta una situación estresante particular depende, en principio, de los recursos con los que cuenta y las limitaciones para hacer uso de ellos (Lazarus y Folkman, 1986). Dentro de estos recursos se deben considerar la salud y la energía, las creencias positivas, las técnicas para la resolución del problema, las habilidades sociales, el apoyo social los recursos materiales, el optimismo, el control psicológico o maestría y la autoestima (Lazarus y Folkman, 1986; Taylor y Stanton, 2007).

Abordaje del estrés y el afrontamiento

El manejo del estrés consiste en el esfuerzo por controlar y reducir la tensión que surge cuando la situación es considerada difícil o inmanejable. Por lo tanto, requiere voluntad por parte de la persona para hacer cambios emocionales y físicos. El grado de estrés y el deseo de cambiar determinan el nivel de transformación que ha de llevarse a cabo. La práctica ha demostrado que la identificación de los agentes estresantes que implica un “darse cuenta” de lo que amenaza y concientizarse de los síntomas y conductas individuales frente a las situaciones que resultan estresantes, son los pasos fundamentales para comenzar su manejo (Schejtman, 2001).

La evidencia de intervenciones propuestas y probadas para el entrenamiento de estrategias de afrontamiento asociadas al manejo del estrés generado por el desarrollo de enfermedades como el cáncer (Grey, Boland, Davidson, Li y Tamborlane, 2000; Keefe *et al.*, 1996; Lutgendorf *et al.*, 1998) es amplia, así como las orientadas al manejo del estrés dirigidas a sujetos cuidadores (McMillan, *et al.* 2005).

Dentro de las estrategias propuestas para el fomento de afrontamiento adaptativo se tienen las intervenciones orientadas al fomento de habilidades sociales (Landazábal, 2001) y las indicadas para situaciones de riesgo particular, como el consumo de sustancias psicoactivas (Conrod, Castellanos-Ryan y Strang, 2011), el desplazamiento forzado (Rodríguez, 2006), la vida en situación de calle (Álvarez, Saldaña, Muñoz y Portela, 2009; Munist *et al.*, 1998), así como algunas dirigidas de forma específica al abordaje de los estilos de afrontamiento (Holenab, Waaktaara, Lervage y Ystgaard, 2012; Devonport y Lane, 2009) o al manejo particular del estrés (Steadman, 2011).

Adicionalmente, prevalecen diversas técnicas para prevenir y manejar el estrés, las cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

Generales. Buscan incrementar los recursos personales de carácter genérico para hacer frente al estrés. Esto se puede lograr por medio del desarrollo de un buen estado físico, una dieta adecuada, apoyo social, distracción y buen humor.

Cognitivas. Su finalidad es cambiar la forma de ver la situación (la percepción, la interpretación y evaluación del problema y los recursos propios). Para ello puede emplearse la reorganización cognitiva, la modificación de pensamientos automáticos y de pensamientos deformados, la desensibilización sistemática, la inoculación de estrés y la detención del pensamiento.

Fisiológicas. Se refieren a la reducción de la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente. Para ello se emplean estrategias como la relajación física, el control de la respiración, la relajación mental, imaginación o meditación y el *biofeedback*.

Conductuales. Enfocadas en la promoción de conductas adaptativas y en brindar al individuo estrategias de comportamiento que le ayuden a afrontar un problema. Esto se gestiona por medio del entrenamiento asertivo en habilidades sociales, solución de problemas y autocontrol y modelamiento encubierto, entre otras estrategias como la musicoterapia, la biodanza y los viajes (Rodríguez, 2004).

De forma más precisa, se tienen al menos cuatro tipos de acciones que pueden emprenderse: 1. controlar algunas de las cosas que pasan, como decir “no” a la hora de adquirir compromisos extraordinarios; 2. controlar la forma como se mira la propia situación. Tal es el caso de considerar una emergencia financiera no como el fin de los planes para viajar, sino como una oportunidad para relajarse y disfrutar del hogar; 3. no depender de sustancias como el tabaco, la cafeína, el alcohol y las drogas, sino hacer ejercicio y practicar relajación; y 4. buscar ayuda. Se puede recibir apoyo de amigos, familiares o acudiendo a centros de servicio comunitario (Universidad de Minnesota, 1998).

Mansilla (2012), señala que se puede dotar al trabajador de técnicas de afrontamiento del estrés laboral: a. generales: fomentando una dieta adecuada, el apoyo social, aumento de la distracción y buen humor; b. cognitivas: reestructuración cognoscitiva, desensibilización sistemática, inoculación de estrés y detención del pensamiento; c. fisiológicas: relajación muscular, relajación autógena y control de la respiración; y d. conductuales: entrenamiento asertivo, habilidades sociales, resolución de problemas y técnicas de autocontrol.

Prevención de estrés laboral

Para desarrollar un programa de prevención particularmente en el entorno laboral, es importante tener en cuenta la voluntad política de los miembros de la empresa. De igual forma, se debe hacer un diagnóstico sobre las causas que generan estrés. La idea es identificar el problema cuando sea incipiente y no cuando se generalice y se agrave.

Por lo tanto, el tratamiento preventivo del estrés requiere su detección precoz. En ese orden de ideas, las políticas de prevención plantean nuevos enfoques para abordar la problemática no desde la perspectiva de accidentes y enfermedades, sino desde aquellas que promuevan el bienestar biopsicosocial de

los trabajadores. Peiró (2009), plantea cuatro aspectos a tener en cuenta: 1. consideración positiva de las condiciones de trabajo, seguridad y salud laboral; 2. la naturaleza de los riesgos profesionales cambia al ritmo del incremento de las innovaciones, el desarrollo de nuevos factores de riesgo como pueden ser el *mobbing*, las adicciones, la transformación del trabajo de acuerdo con los diferentes formas de contratación; 3. el carácter preventivo y anticipatorio de las actuaciones y en la creación de una cultura de la prevención mediante la información, la educación y la participación de los trabajadores; y 4. necesidad de fomentar los cambios de comportamiento entre los trabajadores y animar a los empresarios para que adopten enfoques que favorezcan la salud a partir de una cultura de la seguridad.

Por su parte, Robbins (2004) y Linares (2010), citados por Arce y Silvia, (2012) propone cinco categorías para manejar el estrés en el ámbito laboral:

1. Deshacerse del estresor o disminuir las condiciones que generan estrés.
2. Alejarse del estresor. El individuo puede tomar días de descanso para combatir el estrés laboral.
3. Cambiar la percepción negativa que se tiene del estresor; es decir, no percibirlo como una amenaza sino como una oportunidad para empezar a tener autoconfianza y optimismo para superar los problemas del trabajo.
4. Controlar las consecuencias del estrés. En esta categoría, la organización como tal debe fomentar en sus empleados estilos de vida que ayuden a afrontar el estrés, como hacer ejercicio, diseñar programas de bienestar y brindar técnicas de relajación, entre otros.
5. Buscar apoyo social para que los empleados comprendan la situación por la que están pasando y eliminen el estresor que afecta su bienestar.

De lo anterior se puede colegir que si el estrés no es tratado a tiempo puede generar malestar y enfermedades. Debe tenerse en cuenta que no solo el contexto laboral lo produce, sino también el ámbito personal o social. El individuo debe contar con apoyo, capacidades y habilidades para afrontarlo.

Desde una perspectiva positiva, el abordaje del estrés tiene como objetivo la promoción de experiencias positivas, el desarrollo de las personas, su crecimiento y su fruición (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). En estos términos, la psicología positiva resalta las fortalezas y virtudes sobre las debilidades y sufrimientos. Su énfasis está en la comprensión y la promoción del desarrollo

de las cualidades que permiten la autorrealización personal (Nelson y Cooper, 2005; Nelson y Simmons, 2003).

Aunque la distinción entre eustrés y distrés se planteó hace ya décadas por Selye (1956), este autor indicó que la naturaleza negativa (distrés) o positiva (eustrés) de cualquier fuente de estrés dependía de la forma como cada persona lo interpreta y plantea su respuesta. Por su parte, Nelson y Simmons (2003) definieron operacionalmente el eustrés como una respuesta psicológica positiva a un estresor producida como resultado de la presencia de estados psicológicos positivos y distrés como una respuesta psicológica negativa a un estresor, producida como resultado de la presencia de estados psicológicos negativos. La idea central consiste en que ante situaciones con experiencias positivas la cuestión ya no es afrontar el distrés sino disfrutar el eustrés.

Intervención de estrés laboral

Según Rodríguez y De Rivas (2011), a pesar de que se ha insistido bastante en la prevención e intervención del estrés, se evidencia que la intervención se ha llevado a cabo más a nivel individual (manejo del estrés, aprendizaje de técnicas de relajación) no obstante las condiciones de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones están considerando este último aspecto y han centrado sus programas bajo la denominación de programas de control de estrés. En ese orden de ideas, se ha trabajado en variables propias de la organización como el rediseño de tareas, los procedimientos, el establecimiento de metas claras, líneas de autoridad, comunicación y condiciones físicas y ergonómicas, la promoción de empleados, los incentivos, las recompensas y la flexibilidad laboral, entre otras.

Los autores especifican que las líneas de desarrollo más actuales en cuanto a los programas de control de manejo de estrés se orientan principalmente al uso de nuevas tecnologías para elevar los índices de penetración en el mercado laboral y de adhesión de los participantes. De igual forma, las terapias basadas en la aceptación y el contacto con el momento presente (por ejemplo, terapia de aceptación y compromiso y *mindfulness* o conciencia plena) están acumulando evidencia a favor de su utilización en el ámbito laboral, con el objetivo de prevenir o reducir el estrés y otros efectos negativos del entorno laboral. La terapia de aceptación y compromiso (ACT) busca aumentar la flexibilidad psicológica del individuo. La flexibilidad psicológica se define como estar en contacto con el momento presente de manera consciente, con en base en lo que la situación ofrece y de acuerdo con unos valores elegidos. Durante la intervención se trabajan seis componentes: la aceptación, la defusión cognitiva, el contacto con el momento presente, el yo como contexto, el esclarecimiento de los valores

del individuo y la acción comprometida. Cada uno de estos procesos no son solo una estrategia para prevenir y aliviar el estrés o el Burnout, sino habilidades psicológicas positivas en sí mismas. Por otra parte, las terapias basadas en *mindfulness* buscan que el individuo mejore sus capacidades de concentración en el momento presente focalizando su energía y su atención.

Por su parte, Mansilla (2012) señala que la intervención en estrés laboral debe hacerse desde una fase de diseño en la cual se consideren elementos del puesto de trabajo integrados en el entorno físico y social y sus posibles repercusiones para la salud.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2007) considera que la prevención del estrés debe efectuarse directamente en la organización, ya que la intervención individual puede ser útil pero no necesariamente eficaz. Según el autor, las intervenciones deben dirigirse a la estructura, los estilos de comunicación, las funciones y el ambiente físico. Lo anterior genera prevención respecto al aumento del apoyo social en las organizaciones, así como cohesión del equipo.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Estados Unidos (NIOSH, 2007), considera las siguientes medidas preventivas en los lugares de trabajo:

Horario de trabajo: se deben diseñar horarios de trabajo de tal forma que eviten conflictos con las exigencias y responsabilidades fuera del trabajo.

Participación control: propiciar la participación de los trabajadores aportando ideas que permitan tomar decisiones en aspectos que lo afectan en su trabajo.

Carga de trabajo: verificar que las exigencias del trabajo sean compatibles con los recursos y capacidades del trabajador.

Contenido: las tareas deben ser acordes con las capacidades del trabajador.

Funciones: definición de funciones y responsabilidades.

Entorno social: crear oportunidades de relacionarse en el entorno laboral.

Futuro: generar estabilidad laboral.

Evaluación del estrés laboral: cuestionario OSI de estrés ocupacional

Debido a la importancia que ha cobrado el modelo transaccional y a partir de los desarrollos teóricos sobre estrés de Lazarus y Folkman (1984), ha crecido el interés por conocer más que el estresor en sí mismo, la valoración que el individuo de él. De este modo y desde una perspectiva transaccional, los ins-

trumentos para evaluar este fenómeno deben explicar y predecir el grado de estrés ocupacional de un sujeto indagando las interacciones entre los estresores percibidos y los recursos de afrontamiento

Para la ciencia moderna, el desarrollo científico y tecnológico ha estado unido a la concepción de medición de fenómenos observables. Para la psicología, este hecho cuenta con precedentes que se remontan a la época de la psicología experimental y con el paso del tiempo este desarrollo ha favorecido práctica clínica y ha permeado las diversas áreas del comportamiento humano. En ciencias sociales y en algunas ciencias consideradas duras (la física y de manera especial la física cuántica), se encuentra el inconveniente de volver visibles aquellos fenómenos poco evidentes. Los fenómenos psicológicos son resultado de una apelación abstracta, por lo cual se hace necesario utilizar estrategias indirectas que permitan reconocer los resultados observables de aquellos fenómenos in-materiales consecuencia de la conducta humana. Por ende, la popularización de los test como herramientas de medición en fenómenos psicológicos no se ha hecho esperar. El desarrollo tecnológico, la consolidación de resultados y el uso de herramientas digitales hoy en día forman parte del ejercicio psicológico y son insumos fundamentales a la hora de corroborar teorías, validar conocimiento y crear herramientas que se adapten a las variables psicosociales del sujeto, sin dejar de lado la practicidad del lenguaje no científico, lo que facilita su comprensión y a la vez entra en consideración al momento de validar los resultados (Padilla, García y Gómez, 2007).

A la fecha, es común el hallazgo de innumerables estudios aplicados en los cuales se hace uso de baterías, cuestionarios y test que evalúan distintos fenómenos psicológicos. Por el contrario, la investigación científica se ha limitado al abordaje disciplinar y al desarrollo teórico. Esta evidencia aporta luces sobre el uso indiscriminado y poco selectivo de los instrumentos para evaluación psicológica. Según lo descrito en Carretero-Dios y Pérez (2007), “[...] solo el 55 % de un total de 696 publicaciones científicas en las que se hizo uso de test proporcionaban evidencia sobre la validez de las puntuaciones generadas por los instrumentos” (p. 865). Esta declaración, sugiere que en gran parte de los estudios que hacen uso de test no se tienen en cuenta aspectos como las limitantes psicosociales implícitas a la hora de estudiar un fenómeno y el desarrollo científico proveniente de validaciones.

De acuerdo con lo estimado, en psicología se ha estandarizado el uso de herramientas para el desarrollo investigativo y la medición en diferentes contextos “Los instrumentos utilizados para evaluar el estrés en las organizaciones están englobados en categorías como los listados o *checklists*, los datos administrativos

y los cuestionarios” (Cano, 2002, p. 1). En ese sentido, los listados son una posibilidad de evaluación en compañías pequeñas con baja carga de empleados. Sin embargo, las dificultades al usar esta herramienta radican en la imposibilidad de contrastar los resultados frente a hallazgos de otras compañías, lo que no permite evidenciar el fenómeno de una manera confiable. Los datos administrativos, por su parte, generan conocimiento estadístico en torno a las dificultades de la organización y su interés se centra casi completamente en indicadores de absentismo e incapacidades, ya que al representar costos económicos se les presta mayor atención. Por último, los cuestionarios y escalas son instrumentos estandarizados que proveen un marco de referencia otorgado por la investigación precedente. No obstante, en la mayoría de los casos este tipo de instrumentos se encuentran envueltos en teorías desactualizadas o en su defecto no son validados para el cambio contextual en su aplicación (Cano, 2002). Al respecto, López y Campos (2002), sugieren conveniente para el estudio y la comprensión de un fenómeno complejo como el estrés laboral, hacer aproximaciones lo más abaradoras posibles y por ende, postulan diferentes variables para comprender el estrés laboral como el estrés percibido, la percepción de apoyo social familiar, la percepción de apoyo social de las amistades, el nivel de sintomatología y el nivel de estrés generado por la preocupación u ocurrencia de sucesos de vida.

En Colombia, el estudio del estrés laboral no ha sido ajeno a investigaciones. Para el 2008, el Ministerio de Protección Social, encargado de regular asuntos concernientes al ámbito del trabajo y la salud y por ende competente para generar los estamentos legales para la medición del estrés ocupacional considerado dentro del panorama de riesgos psicosociales, estableció mediante la Resolución 2646 de 2008 la necesidad de crear una batería estandarizada para el contexto colombiano que puede ser utilizada en los siguientes casos: 1. identificación y evaluación periódica de los factores de riesgo psicosocial intra y extra laboral, con el fin de dar cumplimiento al Capítulo II de la Resolución 2646 de 2008; 2. vigilancia epidemiológica de los factores de riesgo psicosocial; 3. análisis psicosocial en procesos de determinación de origen de enfermedades presumiblemente derivadas del estrés; 4. análisis psicosocial en procesos de reubicación laboral; 5. diseño, implementación y evaluación de medidas de intervención de factores psicosociales; 6. diseño e implementación de acciones de promoción, prevención y mejoramiento de las condiciones de salud de los trabajadores.

Leibovich de Figueroa y Schmidt (2004), aseguran que el inventario de estrés ocupacional (OSI) de Osipow y Spokane (1987), ha sido desarrollado para ela-

borar diferentes medidas genéricas de estresores ocupacionales con aplicación en diferentes ambientes laborales y a su vez, útil para ser aplicado en ambientes ocupacionales variados uniendo diferentes fuentes de estrés potenciales percibidas por los individuos.

Panorama investigativo

Un somero examen de la evolución del estudio del estrés laboral mediante la revisión de varias bases de datos, evidencia la amplia proliferación de escritos asociados al descriptor “estrés laboral”. El primer escrito reportado en las bases de datos especializadas es *The human effect of mechanization*, publicado en marzo de 1930 por Elton Mayo y desde entonces se han publicado más de diez mil documentos en esta materia. Si se restringe la búsqueda a publicaciones de tipo académico que contienen en su resumen el descriptor “estrés laboral”, se encuentran más de dos mil artículos publicados entre 1958 y 2015, de los cuales cerca del 50 % lo ha sido en los últimos cinco años.

Una búsqueda detallada en las bases de datos *Medline* (M) y *PsycArticles* (P) arroja un total de ochenta y seis artículos de investigación publicados en los últimos diez años que incluyen el descriptor “estrés laboral” entre sus palabras claves. Esta revisión evidencia una buena cantidad de trabajos en esta área con una importante tendencia al crecimiento de las investigaciones en esta temática particular. Sin embargo, una mirada particular a los relacionados en los últimos diez años, muestra un reducido reporte acerca de efectos de intervenciones para prevenir o atender la problemática, en comparación con una especial atención a la comprensión del fenómeno y su asociación con determinadas variables, así como al proceso de medición y evaluación particularmente asociado al estrés (Cuadro 13).

Cuadro 13
Relación de artículos publicados sobre estrés laboral entre 2004 y 2015

Título	Autor	Fuente	Idioma	Base
2004				
Work Stress in America	Peterson, M., Wilson, J. F.	International Journal of Stress Management, Vol 11(2), May, 2004. pp. 91-113	Inglés	P
Career-Sustaining Behaviors, Satisfaction, and Stresses of Professional Psychologists	Stevanovic, P. Rupert, P. A.	Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training, Vol 41(3), Fall, 2004. pp. 301-309	Inglés	P

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Título	Autor	Fuente	Idioma	Base
Relationship Between Employees' Personal Work Standards and Perceived Work Stress	Hsieh, Ting-Hua	International Journal of Stress Management, Vol 11(2), May, 2004. pp. 177-187	Inglés	P
A Review of Occupational Stress Interventions in Australia.	Caulfield, N., Chang, D, Dollard, M. F., Elshaug, C.	International Journal of Stress Management, Vol 11(2), May, 2004. pp. 149-166	Inglés	P
Job Strain, Job Insecurity, and Health: Rethinking the Relationship.	Strazdins, <i>et al.</i>	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 9(4), Oct, 2004. pp. 296-305	Inglés	P
Review of 'Gender, Work Stress, and Health	Dunlap, S.	Families, Systems, y Health, Vol 22(2), Sum, 2004. pp. 241-244	Inglés	P
2005				
Psychology at the Intersection of Work and Family: Recommendations for Employers, Working Families, and Policymakers.	Halpern, D. F.	American Psychologist, Vol 60(5), Jul-Aug, 2005. pp. 397-409	Inglés	P
The Multilevel Effects of Occupational Stressors on Soldiers' Well-Being, Organizational Attachment, and Readiness	Tucker, J. S., Sinclair, R. R, Thomas, J. L.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 10(3), Jul, 2005. pp. 276-299	Inglés	P
The Longitudinal Effects of Work-Family Conflict and Positive Spillover on Depressive Symptoms Among Dual-Earner Couples.	Hammer, <i>et al.</i>	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 10(2), Apr, 2005. pp. 138-154	Inglés	P
Work Stress, Substance Use, and Depression Among Young Adult Workers: An Examination of Main and Moderator Effect Model.	Wiesner, M., Windle, M., Freeman, A.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 10(2), Apr, 2005. pp. 83-96	Inglés	P
La constitution d'un milieu de travail sain: Où nous devons être.	Kelloway, E. K., Kelloway, E. K.	Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, Vol 37(4), Oct, 2005	Francés	P
Building healthy workplaces: Where we need to be.	Kelloway, E. K., Day, A.	Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, Vol 37(4), Oct, 2005	Inglés	P
The Physical Health Questionnaire (PHQ): Construct Validation of a Self-Report Scale of Somatic Symptoms.	Kelloway, E. K. Schat, A. C. H., Desmarais, S.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 10(4), Oct, 2005. pp. 363-381	Inglés	P
2006				
Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological-, job-, and organization-related factors: An exploratory study of trinidad and tobago.	Addae, H. M., Wang, X.	International Journal of Stress Management, Vol 13(4), Nov, 2006. pp. 476-493	Inglés	P
Coping and distress in organizations: The role of gender in work stress.	González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, L., Greenglass, E. R.	International Journal of Stress Management, Vol 13(2), May, 2006. pp. 228-248	Inglés	P
2007				
Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain?	Schmidt, K.	International Journal of Stress Management, Vol 14(1), Feb, 2007. pp. 26-40	Inglés	P
2008				
A contextual cognitive-behavioral analysis of rehabilitation workers' health and well-being: Influences of acceptance, mindfulness, and values-based action.	McCracken, L. M., Yang, S.	Rehabilitation Psychology, Vol 53(4), Nov, 2008. pp. 479-485	Inglés	P

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Título	Autor	Fuente	Idioma	Base
Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis.	Darr, W., Johns, G.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 13(4), Oct, 2008. pp. 293-318	Inglés	P
High sensory-processing sensitivity at work.	Evers, A., Rasche, J., Schabracq, M. J.	International Journal of Stress Management, Vol 15(2), May, 2008. pp. 189-198	Inglés	P
2009				
Personal and environmental characteristics predicting burnout among certified athletic trainers at National Collegiate Athletic Association institutions.	Kania ML, M. BB, Ebersole, KT.	Journal Of Athletic Training [J Athl Train] 2009 Jan-Feb; Vol. 44 (1), pp. 58-66.	Inglés	M
Stress and counterproductive work behavior: Multiple relationships between demands, control, and soldier indiscipline over time.	Tucker, et al.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 14(3), Jul, 2009. pp. 257-271	Inglés	P
Disentangling the indirect links between socioeconomic status and health: The dynamic roles of work stressors and personal control.	Christie, A. M., Barling, J.	Journal of Applied Psychology, Vol 94(6), Nov, 2009. pp. 1466-1478	Inglés	P
Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of conservation of resources theory.	Chen, S, Eden, D.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 14(3), Jul, 2009. pp. 219-230	Inglés	P
A real-time assessment of work stress in physicians and nurses.	Rutledge, et al.	Health Psychology, Vol 28(2), Mar, 2009. pp. 194-200	Inglés	P
2010				
The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being.	Chung-Yan, G. A.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 15(3), Jul, 2010. pp. 237-251	Inglés	
Personal resources moderate the relationship between work stress and psychological strain of submariners.	McDougall, Lucinda, Drummond, Peter D.,	Military Psychology, Vol 22(4), Oct, 2010. pp. 385-398	Inglés	P
Autopsy of a failure: Evaluating process and contextual issues in an organizational-level work stress intervention.	Biron, C., Gattrell, C., Cooper, C. L.	International Journal of Stress Management, Vol 17(2), May, 2010. pp. 135-158	Inglés	P
A longitudinal study of the role of negative affectivity on the work stressor-strain process.	Oliver, J. E., Mansell, A. Jose, P. E.	International Journal of Stress Management, Vol 17(1), Feb, 2010. pp. 56-77	Inglés	P
Different Effects of Workers' Trust on Work Stress, Perceived Stress, Stress Reaction, and Job Satisfaction between Korean and Japanese Workers.	Rhee KY	Safety And Health At Work [Saf Health Work] 2010 Sep; Vol. 1 (1), pp. 87-97. Date of Electronic Publication: 2010 Sep 30.	Inglés	M
2011				
Work stress, premenstrual syndrome and dysphoric disorder: are there any associations?	Namavar Jahromi BS, Pakmehr S, Hagh-Shenas H.	Iranian Red Crescent Medical Journal [Iran Red Crescent Med J] 2011 Mar; Vol. 13 (3), pp. 199-202. Date of Electronic Publication: 2011 Mar 01.	Inglés	M
Change in job strain and progression of atherosclerosis: The Cardiovascular Risk in Young Finns study: Correction to Rosenström et al. (2011).	Rosenström, et al.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 16(2), Apr, 2011. pp. 201	Inglés	P
2012				
The combined stress of family life, work, and war in Air Force men and women: A test of conservation of resources theory.	Hobfoll, S. E., Vinokur, A. D, Pierce, P. F, Lewandowski-Romps, L.	International Journal of Stress Management, Vol 19(3), Aug, 2012. pp. 217-237	Inglés	P

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Título	Autor	Fuente	Idioma	Base
Interaction effects of effort-reward imbalance and overcommitment on emotional exhaustion and job performance.	Feuerhahn, N., Kühnel, J., Kudielka, B. M.	International Journal of Stress Management, Vol 19(2), May, 2012. pp. 105-131	Inglés	P
2013				
Psychosocial risk at work and hazardous alcohol consumption among Chile's working adults.	Ansoleaga, E, Montañó, R, Vézina, M.	Canadian Journal Of Public Health = Revue Canadienne De Santé Publique [Can J Public Health] 2013 Oct 31; Vol. 104 (7), pp. e502-8. Date of Electronic Publication: 2013 Oct 31.	Inglés	M
Predictors of nurse manager stress: a dominance analysis of potential work environment stressors	Kath, LM, Stichler, JF, Ehrhart, MG, Sievers, A.	International Journal Of Nursing Studies [Int J Nurs Stud] 2013 Nov; Vol. 50 (11), pp. 1474-80. Date of Electronic Publication: 2013 Mar 21.	Inglés	M
Perceived stress at work is associated with attenuated DHEA-S response during acute psychosocial stress	Lennartsson, AK, Theorell, T, Kushnir, MM, Bergquist, J, Jonsdottir, IH.	Psychoneuroendocrinology [Psychoneuroendocrinology] 2013 Sep; Vol. 38 (9), pp. 1650-7. Date of Electronic Publication: 2013 Feb 18.	Inglés	M
Occupational role stress is associated with higher cortisol reactivity to acute stress.	Wirtz, P. H., Ehlert, U., Kottwitz, M. U. La Marca, R., Semmer, N. K.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 18(2), Apr, 2013. pp. 121-131	Inglés	P
Work stress: its components and its association with self-reported health outcomes in a garment factory in Bangladesh-Findings from a cross-sectional study	Steinisch, M, <i>et al.</i>	Health y Place [Health Place] 2013 Nov; Vol. 24, pp. 123-30. Date of Electronic Publication: 2013 Sep 18.	Inglés	M
Associations between Five-Factor Model traits and perceived job strain: A population-based study.	Törnroos, <i>et al.</i>	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 18(4), Oct, 2013. pp. 492-500	Inglés	P
Chaos as a social determinant of child health: Reciprocal associations?	Kamp Dush, CM, Schmeer, KK, Taylor, M.	Social Science y Medicine (1982) [Soc Sci Med] 2013 Oct; Vol. 95, pp. 69-76. Date of Electronic Publication: 2013 Mar 14.	Inglés	M
Worker health is good for the economy: union density and psychosocial safety climate as determinants of country differences in worker health and productivity in 31 European countries.	Dollard, MF, Nester DY.	Social Science y Medicine (1982) [Soc Sci Med] 2013 Sep; Vol. 92, pp. 114-23. Date of Electronic Publication: 2013 May 21.	Inglés	M
Affect spin and the emotion regulation process at work.	Beal, D. J., Trougakos, J. P. Weiss, H. M, Dalal, R. S.	Journal of Applied Psychology, Vol 98(4), Jul, 2013. pp. 593-605	Inglés	P
Job strain and stress of conscience among nurse assistants working in residential care.	Orrung Wallin, A, Jakobsson, U, Edberg, AK.	Journal Of Nursing Management [J Nurs Manag] 2013 Aug 8. Date of Electronic Publication: 2013 Aug 8.	Inglés	M
The mediating effects of job satisfaction on turnover intention for long-term care nurses in Taiwan.	Kuo, HT, Lin, KC, Li, IC.	Journal Of Nursing Management [J Nurs Manag] 2014 Mar; Vol. 22 (2), pp. 225-33. Date of Electronic Publication: 2013 Mar 07.	Inglés	M
Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different?	Lai Y, Saridakis, G, Blackburn, R.	Stress And Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress [Stress Health] 2013 Dec 3. Date of Electronic Publication: 2013 Dec 3.	Inglés	M
Which patients are seen by an occupational psychiatry service?	Burman-roy, <i>et al.</i>	Occupational Medicine (Oxford, England) [Occup Med (Lond)] 2013 Oct; Vol. 63 (7), pp. 507-9. Date of Electronic Publication: 2013 Aug 29.	Inglés	M

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Título	Autor	Fuente	Idioma	Base
2014				
Individual-level and plant-level predictors of acute, traumatic occupational injuries in a manufacturing cohort	Souza, K.	Occupational And Environmental Medicine [Occup Environ Med] 2014 Jul; Vol. 71 (7), pp. 477-83. Date of Electronic Publication: 2014 Apr 12.	Inglés	M
Workplace stress in community pharmacies in England: associations with individual, organizational and job characteristics.	Jacobs, <i>et al.</i>	Journal Of Health Services Research y Policy [J Health Serv Res Policy] 2014 Jan; Vol. 19 (1), pp. 27-33. Date of Electronic Publication: 2013 Sep 06.	Inglés	M
Relationship between effort-reward imbalance and hair cortisol concentration in female kindergarten teachers.	Qi, <i>et al.</i>	Journal Of Psychosomatic Research [J Psychosom Res] 2014 Apr; Vol. 76 (4), pp. 329-32. Date of Electronic Publication: 2014 Feb 10.	Inglés	M
Evaluation of a participatory risk management work stress intervention	Dollard, M. F, Gordon, J. A.	International Journal of Stress Management, Vol 21(1), Feb, 2014. Special issue: Theory and Methods to Prevent and Manage Occupational Stress: Innovations from Around the Globe. pp. 27-42	Inglés	P
Effects of work stress on work-related rumination, restful sleep, and nocturnal heart rate variability experienced on workdays and weekends	Vahle-Hinz, <i>et al.</i>	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 19(2), Apr, 2014. pp. 217-230	Inglés	P
Initial evidence for the buffering effect of physical activity on the relationship between workplace stressors and individual outcomes	Sliter, K. A., Sinclair, R., Cheung, J., McFadden, A.	International Journal of Stress Management, Vol 21(4), Nov, 2014. pp. 348-360	Inglés	P
Job strain and the risk of severe asthma exacerbations: a meta-analysis of individual-participant data from 100 000 European men and women.	Heikkilä, <i>et al.</i>	Allergy [Allergy] 2014 Jun; Vol. 69 (6), pp. 775-83. Date of Electronic Publication: 2014 Apr 12.	Inglés	M
Mediating the relation between workplace stressors and distress in ID support staff: comparison between the roles of psychological inflexibility and coping styles	Kurz, AS, Bethay, JS, Ladner-Graham JM.	Research In Developmental Disabilities [Res Dev Disabil] 2014 Oct; Vol. 35 (10), pp. 2359-70. Date of Electronic Publication: 2014 Jun 22.	Inglés	M
Police officers' strategies for coping with the stress of investigating Internet child exploitation	Powell, <i>et al.</i>	Traumatology: An International Journal, Vol 20(1), Mar, 2014. pp. 32-42	Inglés	P
Ordinary magic, extraordinary performance: Psychological resilience and thriving in high achievers.	Sarkar, M., Fletcher, D.	Sport, Exercise, and Performance Psychology, Vol 3(1), Feb, 2014. pp. 46-60	Inglés	P
Subjective time pressure: general or domain specific?	Kleiner, S.	Social Science Research [Soc Sci Res] 2014 Sep; Vol. 47, pp. 108-20. Date of Electronic Publication: 2014 Apr 08.	Inglés	M
Job insecurity is associated with adult asthma in Germany during Europe's recent economic crisis: a prospective cohort study.	Loerbroks, A, Bosch JA, Douwes J, Angerer P, Li J.	Journal Of Epidemiology And Community Health [J Epidemiol Community Health] 2014 Dec; Vol. 68 (12), pp. 1196-9. Date of Electronic Publication: 2014 Sep 22.	Inglés	M
"Yes, I Can": the protective role of personal self-efficacy in hindering counterproductive work behavior under stressful conditions.	Fida, <i>et al.</i>	Anxiety, Stress, And Coping [Anxiety Stress Coping] 2014 Oct 27, pp. 1-21. Date of Electronic Publication: 2014 Oct 27.	Inglés	M
Cognitive performance in both clinical and non-clinical burnout.	Oosterholt, <i>et al.</i>	Stress (Amsterdam, Netherlands) [Stress] 2014 Sep; Vol. 17 (5), pp. 400-9.	Inglés	M

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Título	Autor	Fuente	Idioma	Base
Psychological and Work Stress Assessment of Patients following Angioplasty or Heart Surgery: Results of 1-year Follow-up Study.	Fiabane, E, Giorgi, I Candura, SM, Argentero, P.	Stress And Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress [Stress Health] 2014 Feb 19. Date of Electronic Publication: 2014 Feb 19.	Inglés	M
Interaction between physical and psychosocial work risk factors for low back symptoms and its consequences amongst Indonesian coal mining workers.	Widanarko ,B, Legg, S, Devereux, J, Stevenson. M.	Applied Ergonomics [Appl Ergon] 2015 Jan; Vol. 46 Pt A, pp. 158-67. Date of Electronic Publication: 2014 Aug 21.	Inglés	M
Work stress among nurses engaged in palliative care on general wards.	Terakado, A, Matsushima, E.	Psycho-Oncology [Psychooncology] 2015 Jan; Vol. 24 (1), pp. 63-9. Date of Electronic Publication: 2014 Jun 13.	Inglés	M
Work stress and hair cortisol levels among workers in a Bangladeshi ready-made garment factory - Results from a cross-sectional study.	Steinisch, <i>et al.</i>	Psychoneuroendocrinology [Psychoneuroendocrinology] 2014 Dec; Vol. 50, pp. 20-7. Date of Electronic Publication: 2014 Aug 11.	Inglés	M
Burnout and cortisol: Evidence for a lower cortisol awakening response in both clinical and non-clinical burnout.	Oosterholt <i>et al.</i>	Journal Of Psychosomatic Research [J Psychosom Res] 2014 Nov 8. Date of Electronic Publication: 2014 Nov 8.	Inglés	M
The combined effect of physical, psychosocial/organisational and/or environmental risk factors on the presence of work-related musculoskeletal symptoms and its consequences.	Widanarko, B, Legg, S, Devereux, J, Stevenson, M.	Applied Ergonomics [Appl Ergon] 2014 Nov; Vol. 45 (6), pp. 1610-21. Date of Electronic Publication: 2014 Jun 14.	Inglés	M
The moderating effects of locus of control and job level on the relationship between workload and coping behaviour among Finnish nurses.	Haybatollahi, M, Gyekye, SA.	Journal Of Nursing Management [J Nurs Manag] 2014 Sep; Vol. 22 (6), pp. 811-21. Date of Electronic Publication: 2012 Oct 19.	Inglés	M
Working on the Edge: Stresses and Rewards of Work in a Front-line Mental Health Service.	Bowden, GE, Smith, JC, Parker, PA, Boxall, MJ.	Clinical Psychology y Psychotherapy [Clin Psychol Psychother] 2014 Jul 18. Date of Electronic Publication: 2014 Jul 18.	Inglés	M
Work stress and cancer researchers: an exploration of the challenges, experiences and training needs of UK cancer researchers.	Kennedy, F, Hicks B, Yarker J.	European Journal Of Cancer Care [Eur J Cancer Care (Engl)] 2014 Jul; Vol. 23 (4), pp. 462-71. Date of Electronic Publication: 2013 Oct 10.	Inglés	M
Working Long Hours is Associated with Higher Prevalence of Diabetes in Urban Male Chinese Workers: The Rosai Karoshi Study.	Tayama J, Li J, Munakata, M.	Stress And Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress [Stress Health] 2014 Apr 30. Date of Electronic Publication: 2014 Apr 30.	Inglés	M
Associations of physical activity, fitness, and body composition with heart rate variability-based indicators of stress and recovery on workdays: a cross-sectional study.	Teisala, <i>et al.</i>	Journal Of Occupational Medicine And Toxicology (London, England) [J Occup Med Toxicol] 2014 Apr 18; Vol. 9, pp. 16. Date of Electronic Publication: 20140418 (Print Publication: 2014).	Inglés	M
Daily Work Stress and Awakening Cortisol in Mothers of Individuals with Autism Spectrum Disorders or Fragile X Syndrome.	Wong, <i>et al.</i>	Family Relations [Fam Relat] 2014 Feb; Vol. 63 (1), pp. 135-147.	Inglés	M
A longitudinal and comparative study of psychological distress among professional workers in regulated occupations in Canada.	Cadieux, N, Marchand, A.	Work (Reading, Mass.) [Work] 2014; Vol. 49 (1), pp. 73-86.	Inglés	M

(Pasa a la pág. siguiente)

(Viene de la pág. anterior)

Título	Autor	Fuente	Idioma	Base
2015				
Relations of negative and positive work experiences to employee alcohol use: Testing the intervening role of negative and positive work rumination.	Frone, M. R.	Journal of Occupational Health Psychology, Vol 20(2), Apr, 2015. pp. 148-160	Inglés	P
hosocial safety climate as a management tool for employee engagement and performance: A multilevel analysis	Idris, M. A., Dollard, M. F, Tuckey, M. R.	International Journal of Stress Management, Vol 22(2), May, 2015. pp. 183-206	Inglés	P
The Meaning and Measurement of Work Fatigue: Development and Evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI).	Frone, M. R. Tidwell, M.C.O.	Journal of Occupational Health Psychology, Jan 19, 2015.	Inglés	P
Survey of survivors' perspective on return to work after stroke.	Hartke, RJ, Trierweiler, R.	Topics In Stroke Rehabilitation [Top Stroke Rehabil] 2015 Apr 28, pp. 1074935714Z00000000044. Date of Electronic Publication: 2015 Apr 28.	Inglés	M
The impact of job strain on smoking cessation and relapse in the Canadian population: a cohort study.	Rowe, DJ, Dunn, JR, Muntaner, C.	Journal Of Epidemiology And Community Health [J Epidemiol Community Health] 2015 Apr 22. Date of Electronic Publication: 2015 Apr 22.	Inglés	M
Different contexts, different effects? Work time and mental health in the United States and Germany.	Kleiner, S, Schunck, R, Schömann, K.	Journal Of Health And Social Behavior [J Health Soc Behav] 2015 Mar; Vol. 56 (1), pp. 98-113.	Inglés	M
Higher effort-reward imbalance and lower job control predict exit from the labour market at the age of 61 years or younger: evidence from the English Longitudinal Study of Ageing.	Hintsä, <i>et al.</i>	Journal Of Epidemiology And Community Health [J Epidemiol Community Health] 2015 Jan 28. Date of Electronic Publication: 2015 Jan 28.	Inglés	M
Work and non-work stressors, psychological distress and obesity: evidence from a 14-year study on Canadian workers.	Marchand, A, Beaugregard, N, Blanc, ME.	BMJ Open [BMJ Open] 2015 Mar 04; Vol. 5 (3), pp. e006285. Date of Electronic Publication: 2015 Mar 04	Inglés	M
Occupational position, work stress and depressive symptoms: a pathway analysis of longitudinal SHARE data.	Hoven, H, Wahrendorf, M, Siegrist, J.	Journal Of Epidemiology And Community Health [J Epidemiol Community Health] 2015 Feb 3. Date of Electronic Publication: 2015 Feb 3.	Inglés	M
Work-related stress is associated with impaired neuropsychological test performance: a clinical cross-sectional study.	Eskildsen, <i>et al.</i>	Stress (Amsterdam, Netherlands) [Stress] 2015 Jan 23, pp. 1-10. Date of Electronic Publication: 2015 Jan 23.	Inglés	M
Organisation-based self-esteem mediates the effects of social support and job satisfaction on intention to stay in nurses.	Chen, <i>et al.</i>	Journal Of Nursing Management [J Nurs Manag] 2015 Jan 21. Date of Electronic Publication: 2015 Jan 21.	Inglés	M
Job strain and trajectories of change in episodic memory before and after retirement: results from the Health and Retirement Study.	Andel, <i>et al.</i>	Journal Of Epidemiology And Community Health [J Epidemiol Community Health] 2015 Jan 20. Date of Electronic Publication: 2015 Jan 20.	Inglés	M
Effort-reward imbalance at work increases the risk of the metabolic syndrome: A prospective study in Chinese university staff.	Loerbroks, A, Shang, L, Angerer, P, Li, J.	International Journal Of Cardiology [Int J Cardiol] 2015 Jan 12; Vol. 182C, pp. 390-391. Date of Electronic Publication: 2015 Jan 12.	Inglés	M

Para el caso particular de Colombia, Andrade y Gómez (2009) llevan a cabo una revisión documental con treinta y cuatro artículos relacionados con la salud laboral durante los años noventa y hallaron un desarrollo lento frente a la producción de otros países; sin embargo, se refleja la influencia de nuevas

tendencias en el desarrollo de la temática. El estudio concluye que debe promoverse una investigación que abarque metodologías mixtas y de corte longitudinal para una mayor comprensión de los fenómenos, así como fortalecer la conexión entre la academia y las organizaciones a fin de llevar a cabo investigaciones que den solución a problemáticas específicas de la relación salud-trabajo. Dentro de los más recientes reportes de orden público para Colombia, la revista *Dinero* (2014) presenta un estudio de seguridad y salud en el trabajo efectuado por el Ministerio de Trabajo sobre los factores que presentan estrés en los trabajadores colombianos, entre los cuales se destacan los siguientes: a. el trabajo excesivamente exigente; b. falta de tiempo para completar las tareas; c. falta de claridad sobre la función del trabajador, y d. desajustes entre las exigencias del trabajo y la competencia del trabajador. En dicho estudio se subrayan otros factores relacionados, como falta de influencia en el modo como se lleva a cabo el trabajo (si hace cara al público o a clientes o se expone a la violencia de un tercero; acoso laboral, el cual representa el 9,4 % de todos los niveles (5 % del jefe inmediato y un 4,4 % del compañero de trabajo o el subalterno); falta de apoyo de la dirección y los compañeros; acoso psicosocial en el lugar de trabajo; distribución injusta de las labores; carencia de recompensas; nulas probabilidades de ascenso u oportunidades profesionales; comunicación ineficaz, y cambio organizativo mal gestionado, entre otros. Estos aspectos han generado un incremento del 43 % en los problemas de ansiedad y depresión. Para disminuir los índices que se presentan respecto a estas enfermedades, el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS), se unió a la campaña de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo “Trabajos saludables: gestionemos el estrés”. La idea central radica en identificar prácticas, iniciativas y nuevos conceptos aplicables a todo tipo de industrias y sectores económicos, con el fin de promover la prevención de enfermedades laborales.

PARTE V

APROXIMACIONES A LA RELACIÓN PSICOLOGÍA-GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El paisaje sociolaboral posfordista y los desafíos para la gestión de recursos humanos en el siglo XXI

Johnny Javier Orejuela, Gloria Milena Londoño, Paola Andrea Zapata

Universidades Eafit y de San Buenaventura Cali

No hay duda de que el capitalismo financiero de nuestros días y la flexibilización —con todos sus factores— asociados dominan el paisaje sociolaboral contemporáneo, y que esto ha implicado funcionalidad y abundancia para unos pocos y precariedad, pérdida de las protecciones sociales y disminución de la calidad de vida para una inmensa mayoría, amén de nacientes enfermedades laborales y prácticas de gestión. Un nuevo universo de conceptos laborales y de gestión se impone: empleabilidad, flexibilidad, posicionamiento, emprendimiento, polivalencia, competencia, gestión de la diversidad, gestión humana como socio estratégico, etc., y algunas palabras son resemantizadas; por ejemplo, vacaciones: dícese de periodos variables de desempleo recurrente y estructural. Todo esto no sin flamantes desafíos al *management* actual, incluido el de los recursos humanos en el trabajo.

Después de 1973, el modelo fordista cedió su terreno a un nuevo modo de regulación y acumulación denominado de “acumulación flexible” (Harvey, 1998), en respuesta a una crisis considerada en ese momento la más profunda y similar en proporción a la gran depresión económica de los años treinta (ahora sabemos que la ha superado la actual crisis gestada en el 2008, de la que todavía no salimos

y a la que aún no le hemos calculado sus consecuencias). La caída del modelo de Ford y su enfoque proteccionista encontró un límite. Algunos dicen técnico, otros dicen social y otros económico, lo que permitió que otra ensambladora de carros (Toyota), al otro lado del mundo (Japón) y otro ingeniero (Thaichi Ohno), desarrollara lo que más temprano que tarde se generalizó como modelo de gestión empresarial y de personal: el toyotismo; no sin la colaboración de un ejército de *managers* que operaron no solo como ideólogos, sino también como militantes y trabajadores efectivos.

Varios aspectos se pueden concluir de este fenómeno. Primero, el capitalismo era capaz de reconvertirse usando como punto de apoyo sus propias debilidades y las críticas en su contra (Bolstansky y Chiapello, 2002) y mediante nuevas formas impartidas a su dinámica socioeconómica subsistir a una profunda crisis. Segundo, se había consolidado un ejército de gerentes profesionales asalariados (Chandler, 1998) altamente formados capaces de dirigir ese cambio y “sacar el barco a flote”, lo que fue posible gracias a la incorporación de estrategias ideológicas de gestión empresarial apoyadas en los desarrollos de la ciencia, que al introducirse en la empresa generó la “gran corporación moderna”. Y tercero, ocurrió de nuevo que las profundas transformaciones en los modelos de gestión empresarial se presentaban en la industria automotriz, lo que a su vez indica el doble valor del automóvil en la sociedad contemporánea: valor instrumental/material (instrumento para transportarse) y valor expresivo/simbólico (distinción social, extensión de la identidad personal), simultáneamente.

Dos ingenieros automotores dieron lugar a profundos cambios no solo en la industria, sino también en la sociedad en general, y “[...] el capitalismo que creíamos muerto goza de buena salud” (Orejuela, 2009, parafraseando a Marx), aunque por una parte, la mayoría de las personas entraba en riesgo y por la otra el planeta agonizará. Sin duda, registramos un cambio: el paso del segundo espíritu del capitalismo, a saber, el capitalismo industrial, al tercer espíritu del capitalismo denominado flexible, financiero, por redes y terciarizado (en la doble acepción de este término: contractual y de servicios); incluso desorganizado, según consideración de algunos. Así, si la “fábrica” fue el paradigma en el capitalismo industrial y la oficina —en especial de servicios los bancarios— en el capitalismo financiero, de servicios; es decir, el actual.

Debemos aquí reconocer el poder de los gerentes, sobre todo de las multinacionales. A la fábrica mínima le correspondió el Estado mínimo (neoliberal) y a la reducción del Estado le siguió el aumento del dominio del mercado, constituyendo así la famosa “economía de mercado” y por consiguiente “la sociedad de mercado”. China es emblemática de esta tendencia al conjugar

una otrora impensable condición: ser un Estado ideológico comunista con una economía de mercado capitalista. Todo esto ha conducido a la acentuación de las desigualdades: mayor concentración de la riqueza en pocas manos, que no se redistribuye, condena a la precariedad, empuja a la miseria y genera mayor exclusión social; todo ello en una sociedad que se autoproclama como la más avanzada (tecnológicamente), de consumo al tiempo que del conocimiento. Avance no se ha traducido en desarrollo, el consumo no es homogéneo y el conocimiento no representa necesariamente más conciencia, menos aún garantía de nada. Equidad e inclusión todavía no entran en el vocabulario general de los altos gerentes. Los efectos no se hacen esperar: aumento de la delincuencia; también en redes globales: tráfico de drogas, personas y armas; precariedad, desprotección social, sensación generalizada de vulnerabilidad más allá de los contratos “indefinidos” (Sennett, 2000; Orejuela, 2007); trayectorias laborales discontinuas, intermitentes, fragmentadas, altamente móviles, prácticamente sin fin —carreras sin límite— (Urrea, 2003; Castel, 2004; Malvezzi, 1999; Orejuela, 2006). Nuevas y mayores exigencias al trabajador en su cualificación (personalización de los costos de formación);⁴⁵ mayor informalidad laboral (de cada diez empleados siete son informales); fuerte tendencia a la tercerización (de cada diez empleos nueve son en servicios y siete son intermediados); aumento del paro (desempleo estructural); aumento de las huelgas y las demandas a las empresas. Respecto del mercado de trabajo se presentan dos consecuencias: dualización del trabajo asalariado (segmento primario con buenos empleos y flexibilidad funcional y segmento secundario con malos empleos flexibilidad precarizante), y fragmentación del mercado laboral (concentración reducida en el núcleo y dispersión fragmentaria periférica de múltiples modalidades de contratación precaria). Dos condiciones de posibilidad han viabilizado lo anterior: la individualización de la relación laboral y un fuerte y progresivo proceso de desindustrialización de la fuerza laboral (Bosltanki y Chiapello, 2002).

Deterioro de la calidad del empleo y de la vida dentro y fuera del trabajo

El modelo de flexibilización laboral ha representado para la mayoría disfuncionalidad representada en precariedad, vulnerabilidad e incertidumbre; todo lo cual ha implicado inequívocamente disminución de la calidad de vida para la

45. Esto se confirma con la creciente tendencia a prácticas del tipo “auto”: autogestión, autocontrol, autoempleo y autodesarrollo, en las que un sujeto cada vez más solo y agenciándose a sí mismo se hace responsable único de su posibilidad de mantenerse activo en el mercado de trabajo. Esto es evidencia de la creciente individualización de las relaciones de trabajo.

fuerza laboral tanto dentro como fuera del trabajo. En el contexto laboral ha representado intensificación e invisibilización laboral (Castillo, 2005), emergencia de nuevas enfermedades laborales: *burnout*, acoso laboral, estrés, etc.; constricción del salario, degradación de los contratos, individualización laboral, imposibilidad de asociación —protección colectiva—, responsabilidad individual por la protección social y ausencia de jubilación como horizonte, entre otros. Por otra parte, fuera del trabajo ha implicado pérdida del límite entre lo privado y lo público, limitación del tiempo para el ocio y la familia, mayores niveles de endeudamiento en los asalariados, desclasamiento posjubilación, una proporción cada vez mayor de desempleo en la población económicamente activa, aumento de la inseguridad social en muchos niveles y desmercantilización prematura, entre otros.

Si bien es cierto que en las últimas décadas se ha democratizado el acceso a la educación, al capitalismo impreso, a los servicios básicos y a la salud, también lo es que aparecen como nuevos excluidos los jóvenes, las mujeres, los viejos y los inmigrantes. Este es un mundo que bajo el dominio del tercer espíritu —el del capitalismo flexible y financiero— en el que, sin duda, hubo un derrumbamiento no solo de la sociedad salarial sino también del marco proteccionista que la acompañaba, no deja de tener profundas contradicciones. Algunas de sus principales paradojas son: una sociedad del conocimiento cuyos mayores niveles de formación no garantizan necesariamente la empleabilidad; por el contrario, se aumentan las barreras a la inserción laboral; mayores exigencias de cualificación a la vez que menores posibilidades de auxilios y tiempo para la formación; promoción del emprendimiento como salida del desempleo, al tiempo que menores posibilidades de acceso al crédito para la creación de empresa; mayores posibilidades de movilidad geográfica, al tiempo que mayores barreras migratorias. Esto es, se universaliza el flujo financiero pero de localizan los agentes de la producción —fuerza de trabajo— (Bautista, Correa, Orejuela y Muriel, 2006).

En términos generales, se puede entender que se han extendido la exigencia de nuevas competencias laborales, la empleabilidad, el emprendimiento: la actitud general de “usted mismo” (Rentería, 2006) y la polivalencia especializada, situación que ha representado un desplazamiento de la responsabilidad de la empresa al individuo y al Estado. Es decir, el capitalismo flexible como modelo de producción pero también de regulación, ha implicado la sujeción ideológica a través de valores como la confianza, la competitividad y la laboriosidad, entre otros (no como en el fordismo, que entrañaba la disciplinización de la fuerza

laboral a base de salario). Los trabajadores se sienten impelidos a trabajar a pesar de las barreras para el acceso al trabajo y responden individualmente a las exigencias que se les imponen, lo que representa mayores niveles de sacrificio personal casi nunca reconocido en tiempo, dinero u opciones saludables de vida.

El deterioro de la calidad de vida en el trabajo y por fuera de él es una consecuencia no calculada de la implementación generalizada y disfuncional del modelo de flexibilización laboral. Es un desafío para la clase gerencial —incluida la de recursos humanos— desarrollar medidas que devuelvan a los trabajadores las posibilidades de acceder a un empleo decente (en el sentido de que no les degrade la calidad de vida ni dentro ni fuera del trabajo) y mantenerlo, facilitando así una mayor participación de personas en el mercado laboral y reduciendo la exclusión mediante el fortalecimiento de políticas de inserción laboral de los más vulnerables: las mujeres, los jóvenes, los viejos y los migrantes.

Ahora bien, abundante investigación ha demostrado las consecuencias negativas en términos objetivos: degradación de los contratos y deterioro de la calidad de vida. Paradójicamente, la precariedad laboral no representa necesariamente insatisfacción sobre todo en los jóvenes, quienes parecen adaptarse más fácilmente al modo de regulación flexible. La investigación muestra que en la medida en que los trabajadores, principalmente los profesionales, asocian trabajar con una actividad remunerada que permite la consolidación de un estilo de vida y es fuente de satisfacción y realización personal y profesional, valoran exclusivamente las dimensiones objetivas y consideran muy importantes las subjetivas. Se encuentra, entonces, esta paradoja: “la precariedad objetiva se compensa con satisfacción subjetiva”. Llama particularmente la atención que ciertas condiciones de precariedad o vulnerabilidad —como la intensificación laboral— no sean precisamente factores de insatisfacción. La razón estriba en que la nueva concepción del trabajo, a saber, el trabajo como virtud y fuente de realización personal (valor autoexpresivo) redundante en una subjetividad laboral positiva pero obliterante. En este sentido, el esfuerzo por mantener la virtud determina en parte el nuestros propios infortunios laborales. Los infortunios de la virtud laboral (la felicidad en el trabajo) y también su contrario, devienen de la virtud (Orejuela y Ramírez, 2011). Esto muestra cómo bajo el capitalismo flexible en el mundo laboral se ha pasado de la ética protestante a la ética confuciana (De la Garza, 1997). Es decir, de trabajar como un culto a dios, por una imposición moral o como manifestación de una virtud religiosa, se pasa a trabajar por orgullo personal, con el deseo de hacer las cosas con calidad y en una actitud de aprendizaje y mejoramiento continuos.

El papel de los directivos en la forja de condiciones laborales contemporáneas

¿Cuál es la responsabilidad social de los directivos profesionales, incluidos los de gestión humana, en la constitución del nuevo panorama sociolaboral? No somos culpables de todo, pero tampoco podemos ser ingenuos y menos aún incautos. No hemos sido los arquitectos, es cierto, pero seguramente sí hemos sido los instrumentos. No podemos menospreciar nuestro “poder técnico”. Los directivos han sido pieza fundamental del engranaje del cambio en el mundo del trabajo y en la nueva economía. Es necesario recordar que el nacimiento de la gestión empresarial estuvo acompañada del surgimiento de un cuerpo social de directores asalariados llamados posteriormente los *managers* a los que se les transfirió la gestión de las empresas, relegando así a los dueños a la condición de accionistas.

Los directivos pasaron de ser gerentes familiares propietarios a ser gerentes profesionales asalariados (Chandler, 1988). Lo cual implicó una revolución empresarial, sin duda. A principios del siglo XX, la ciencia ingresó al mundo de la empresa y la colonizó y a finales del mismo siglo pasaría lo contrario: la ideología empresarial habría colonizado el mundo de la ciencia. La industria del artículo como una carrera loca por la producción en cantidades industriales y la evaluación de la calidad son herencias empresariales asumidas hoy como propias —y con todo rigor— por la ciencia.

Todas las transformaciones que podríamos caracterizar como el derrumbamiento de la sociedad salarial y el paso a una sociedad del riesgo (U. Beck, 2000), han sido posibles gracias al trabajo de los profesionales que ocupan posiciones directivas fundamentalmente. Toda la revolución empresarial de los últimos cuarenta años ha estado en manos de los altos ejecutivos, lo que no deja dudas acerca de su poder. El discurso empresarial —en particular la literatura gerencial— y la burocracia estratégica (empresarial y financiera) en el nuevo espíritu del capitalismo, han sentado las bases no solo para lograr una mayor eficiencia económica, sino también para instalar los principios de su legitimación. Ha dicho no solo “cómo”, sino que ha justificado ideológicamente el “porque”.

La hegemonía de la ideología empresarial y su efecto de individualización laboral como factor energizador de la precariedad laboral

Lo anterior ha derivado en una generalización del modelo de empresa capitalista que va más allá del sector productivo. Todo es una empresa, incluso la propia

vida. El eslogan “Tu vida es tu empresa” puede ser sugestivo, pero oculta un lado oscuro, reificante y en cuanto tal perverso. En una sociedad de mercado en la cual este se constituye en el pivote alrededor del cual giran y quedan subordinadas las demás instituciones sociales, el modo de regulación flexible exige para su adecuado funcionamiento que se adopte (en el sentido de que se introyecte inconscientemente) y se incorpore como una práctica social que cada sujeto asume como estricto responsable de su devenir laboral. Así, el discurso de la empleabilidad como una competencia individual y el emprendimiento como la responsabilidad personal de salir del desempleo y proveerse a sí mismo un empleo, están alineados con el modo de regulación flexible en el que la empresa desplaza sus responsabilidades a los individuos y al Estado.

En el mismo sentido y sumada a la ideología del emprendimiento como condición generalizada, se encuentra la empresarialización de la vida en sentido amplio. Es decir, la entronización del modelo de empresa como paradigma de funcionamiento social (rentabilidad económica, competitividad, autosostenibilidad, flexibilidad, etc.) y como matriz de sentido (Bautista, Correa, Orejuela y Muriel, 2006).

La popularización de la literatura de gestión; las modas de gestión misma socializadas a múltiples instituciones, incluidas la escuela, la universidad y la ciencia; la privatización de las organizaciones otrora pertenecientes al Estado y el dominio de la mano invisible de la economía de mercado y de la visible de la clase gerencial asalariada, han posibilitado que la ideología de la empresa capitalista supere sus muros y se extienda a los demás mundos de la vida. Así, hoy se habla de manera corriente de “la empresa personal”, de “ser productivos”, de “ser exitosos”, de “ser emprendedores”, etc. Esto es una muestra inequívoca de la dominación ideológica de la mentalidad empresarial capitalista extendida al conjunto de la cultura. Todo debe ser una empresa. Incluso la escuela y la universidad no escapan a esta presión ideológica.

La ideología empresarial individualizante trae como efecto la naturalización de la tendencia precarizante del trabajo que impone la flexibilización laboral. Y a la vez una cierta banalización de la injusticia social que impone esta nueva forma del capitalismo (Dejours, 2009).

En la medida en que el drama de los negocios, sus luchas, retos victorias y derrotas, forman el mito fundamental de nuestra civilización (Hillman, 2000), todo queda permeado por esta lógica y la propia gestión de los recursos humanos se torna cada vez más instrumental y más inhumana.

La gestión humana no ha quedado por fuera de esta influencia ideológica y se ha visto obligada a operar bajo el espíritu más puro del capitalismo: la acumulación sin límite y sin responsabilidad moral. Tenemos, entonces, una paradoja: la gestión humana debe velar por el bienestar humano, pero a la vez coadyuvar al logro de la máxima rentabilidad económica. Aparece así el demagógico imperativo categórico: la gestión humana tiene que ser un socio estratégico. ¿Es esto una verdadera contradicción o una falsa oposición?

La precariedad ha tocado todos los estratos laborales incluidos los profesionales. La pérdida de calidad en el empleo en términos de la degradación de los contratos y los salarios; la pérdida de la seguridad social; la pérdida jubilación como horizonte posible; la intensificación y la invisibilización laborales, y la personalización del contratado y de los costos de formación, son muestras claras de que la fuerza laboral enfrenta una precarización laboral creciente y de que, como diría Castillo (2005), estamos en busca de un trabajo perdido: el trabajo otrora típico.

Lo anterior en su conjunto hace las veces de coordenadas que organizan el paisaje laboral contemporáneo, panorama que no deja de tener efectos —la mayoría de las veces claramente deletéreos— en la configuración de la relación sujeto-trabajo. La incertidumbre generalizada, la fuerte individualización y competencia, la fragmentación e intensificación laborales, la desregulación de las relaciones laborales y de los mercados de trabajo, la exigencia constante de nuevas competencias, las variaciones constantes de las reglas de juego y la responsabilidad individual por la empleabilidad, entre otras, son en general las nuevas coordenadas de ordenamiento del territorio laboral formal, informal, e incluso ilegal, del trabajo actual, ahora sometido a vertiginosos cambios gracias a las transformaciones socioeconómicas y tecnológicas y al nuevo espíritu del capitalismo, hoy con impronta de “tiranía financiera” como quedó demostrado en la crisis del 2008 y su réplica en el 2011, que representó la pérdida de más de treinta millones de empleos, una evidencia de la profunda crisis en la estructura moral de los negocios.

Esto impone nuevos retos a hombres y mujeres que trabajan y nuevos desafíos a quienes investigan y gestionan este vasto y complejo campo, para entenderlo e intervenirlo con el fin de hacerlo más humano no solo en el sentido de que garantice las condiciones mínimas para el desarrollo de una vida de calidad, sino también en el sentido de que el trabajo sea un campo fértil para la realización de las mayores potencialidades humanas. El compromiso es, por tanto, comprender la relación sujeto-trabajo para contribuir a una concepción más

amplia y de mayor trascendencia que supere la mera dimensión económica del trabajo y cumpla su función social y subjetiva; esto es, su centralidad psicosocial.

El trabajo actual material e inmaterial es cada vez más heterogéneo, complejo y exigente; pero a la vez más escaso, precario y necesario. Contiene en sí mismo la potencialidad dialéctica de permitir tanto la autorrealización como la alienación. Esta alienación puede ser social y subjetiva y en esa medida es un desafío para la intervención social en el campo laboral. El trabajador está inscrito no solo en la dinámica en la que adelanta su trabajo, sino también en unas coordenadas que ordenan los paisajes sociolaborales contemporáneos y superan ampliamente los microcontextos organizacionales. Sí: coordenadas en plural, porque no son una sino varias las que se interrelacionan e incluso entran en contradicción: fuerte individualización, trabajo en equipo, fragmentación laboral (con efectos de modularización), trabajo en redes, exigencias de alto compromiso, cambios vertiginosos y constantes, trabajo por proyectos, entre otras. Estas, en su conjunto, dibujan un paisaje paradójico con los inherentes efectos subjetivos de desgaste psíquico y relacional producto de la presencia continua de lo real en el trabajo, aquello que no admite simbolización y emerge como un sinsentido cuyo saldo es la angustia y deriva en un creciente malestar en el trabajo; no para todos, es cierto, pero sí para la inmensa mayoría que trabajan y también para los que no trabajan pero desean hacerlo: los desempleados.

Este paisaje paradójico arrastra a hombres y mujeres a situaciones de las que parecen no poder escapar (esto es solo un apariencia, una situación creada) y se ven obligados a enfrentar con efectividad: trabajar en equipo y ser concurrentes para el próximo proyecto laboral; cumplir con la demanda de hacer mucho sin tener claro “cómo” (estrategia), ni “con qué” (recursos); desempeñar sus funciones en interrelación constante, pero con fuerte control emocional; hacerlo todo con calidad pero rápido; ser adaptables y desarrollar múltiples competencias. Sin embargo, todo esto vacío de deseo y carente de una mínima teleología que como vector dé sentido a esa acción personal y social. Los trabajadores hoy en día están bajo la fuerte presión del discurso de la competitividad y del compromiso, pero advierten —y se resienten por eso— que para ellos no hay compromiso de reciprocidad ni equidad (flexibilidad asimétrica); por el contrario, tienden cada vez más a aligerarse las responsabilidades respecto de ellos. Deben tener confianza en sí mismos, lo cual no les es posible y por tanto, no la pueden tener ni sus jefes; que están “atrapados” en una suerte de culto (cultura) al desempeño, a la urgencia, al narcisismo (individualismo) y a la espectacularidad. Estas, en su conjunto, son condiciones que hacen que emerja la perversidad en el campo laboral que instrumentaliza a los demás en un endiosamiento sin límite y sin

sentido de los resultados y por derivación, de la productividad y del dinero. Esta situación ha fragilizado los lazos de solidaridad y reciprocidad produciendo con ello un desequilibrio de la ecología humana, un debilitamiento del sentido de comunidad y una ruptura del equilibrio ecológico en relación con la naturaleza al sobreexplotarla. De ahí que estemos de acuerdo con Giner (2010) en reconocer la necesidad de

[...] la instauración universal de una sociedad decente, alejada de las trampas de la utopía es una aspiración razonable que no puede lograrse sin que la preceda una reflexión sobre el capitalismo. Ello es así porque ese es el sustrato económico de la modernidad avanzada, y no otro. Esa sociedad decente debe incluir imperativamente ciertas condiciones, que no son meramente optativas, porque si lo fueran se produciría el fin de la civilización contemporánea (p. 145).

Este entramado paradójico y fragmentario es el contexto del trabajo actual. Es el estado de la situación que nos debe alarmar moralmente y motivar a no reproducirla. Como investigadores y profesionales tenemos el deber ético de representarnos mejor y representar de manera crítica la situación a fin de advertir opciones que dignifiquen a los millones de hombres y mujeres que trabajan. Debemos encontrar salidas a la creciente crisis que vive el mundo de hoy y considerar un nuevo orden de cosas, para lo cual hemos de superar las rígidas e infundadas ideas de que “esto es lo que hay” o que “la situación es esta y no hay más opción”, como nos ha querido convencer y obligar a aceptar la burocracia estratégica del capitalismo financiero mundial.

Esta “dictadura financiera” nos ha impelido a considerar como algo natural el estado actual de cosas como si no hubiese otra alternativa, lo cual ha devenido en la creciente precarización de las condiciones de trabajo para una inmensa mayoría. Debemos subvertir ese discurso y extender la idea de que si bien esta es la situación ello no significa que sea un destino ineludible e inalterable, pues como nos lo indica Chomsky (2011) “[...] estos desarrollos no se deben a fuerzas de la naturaleza o a otras fuerza impersonales, sino al resultado de decisiones específicas dentro de estructuras institucionales que las favorecen”. Muy por el contrario, a pesar de los esfuerzos del capitalismo y de su interés miope, es posible otro estado de cosas que no significa riesgo ni involución, sino reivindicación, mayor calidad de vida, inclusión, mayor equidad y redistribución; en suma, prosperidad para la inmensa mayoría.

En este sentido, sí hay alternativas a la actual crisis y estado de cosas, las cuales incluyen propuestas para hacer del trabajo algo digno y decente, para reequilibrar la relación sujeto-trabajo en particular y hacer de esta una sociedad más justa,

con una economía controlada y redistributiva y una relación con la naturaleza más equilibrada.

Se advierte fácilmente que lo anterior obedece a un problema de voluntad política y no de viabilidad económica, en oposición a lo que nos han querido hacer creer desde una perspectiva ideológica que omite o rechaza frontalmente cualquier idea-propuesta racional derivada de la investigación científica.

Así pues, lo antes descrito —que no es lo único posible— representa el desafío de considerar nuevas maneras de gestionar la relación sujeto-trabajo y la subjetividad implicada en ella, de dirigir esfuerzos en su investigación y comprensión y de reorientar la gestión de los recursos humanos. Es un verdadero reto caracterizar este paisaje, reflexionar sobre las implicaciones que de él se derivan y proponer perspectivas de análisis para sensibilizar sobre este actual estado de la cuestión laboral, para que de esa manera podamos pensar cómo superar este estado de cosas y considerar otras opciones.

La gestión de los recursos humanos: un verdadero socio estratégico del capitalismo del siglo XXI

En la actualidad es cada vez más frecuente encontrar aseveraciones acerca de la necesidad de convertir las áreas o departamentos recursos humanos en un socio estratégico de la organización. Se puede leer en textos, artículos comerciales e incluso académicos acerca de la importancia de las personas para una organización, refiriéndose en ellos al grupo de trabajadores como un recurso solamente equiparable a algo tan valorado como el capital. Expresiones como “el capital humano” esta no pasan de ser retórica o partes de un discurso vestido de humanismo que revela la verdadera noción ontológica de las organizaciones, afianzando con el paso del tiempo la noción de sujeto productivo.

La POT que en un principio fue llamada psicología industrial, ha desarrollado como subespecialidad técnica la gestión de los recursos humanos (Orejuela, 2011), a partir de la cual ha acompañado y dado soporte conceptual a posturas calificadas de tiranas. Un ejemplo de ello fue la aceptación de la visión taylorista que dio origen a los instrumentos de medición del desempeño hasta hoy utilizados por los profesionales de recursos humanos. Cuentan con múltiples y estratégicos usos, pues resulta útil tener dominio sobre el trabajador, controlar sus actividades y evitar aquellas que lo apartan de los planes racionales de productividad diseñados estratégicamente por la organización para hacerse sostenible (Enríquez, 2000).

Estos métodos de valoración del desempeño ofertados como alternativas para establecer oportunidades de mejora del sujeto en relación con la actividad que ejecuta, apuntan, entre otros intereses, a estimular prácticas competitivas entre pares, lo cual deriva en conductas colectivas perversas como el culto al trabajo bien hecho y la creación de cuadros de alto potencial (Pagés *et al.*, 1993), para los que solo califican aquellos que están dispuestos a evidenciar mayor ajuste a las exigencias de la organización, exhibiendo con ello una posición de poder y excelencia a la que el sujeto no querrá renunciar y por la que en adelante luchará con todas sus fuerzas incluso a costo de su propio bienestar. Una trampa estratégica que las organizaciones ponen al trabajador por medio de las áreas de gestión del recurso humano, encargadas de administrar (políticamente) el poder de la organización sobre el sujeto trabajador.

Si bien no podríamos afirmar tajantemente que la psicología industrial fue la responsable de estos modelos de gestión para el *management*, sí ha sido responsable al no interrogarla y prestar su saber-hacer en beneficio de una de las partes, en este caso la organización, dejando desprotegido al sujeto, expuesto cada día a mayores riesgos en un contexto donde las condiciones están dadas y el trabajador debe adaptarse a ellas so pena de ser excluido laboralmente.

Un ejemplo de lo anterior se halla en la versión lewiniana de la psicología, que pretende explicar la dinámica de los grupos y del comportamiento individual. Lewin se preocupó por analizar el bloqueo de sentimientos y los mecanismos de protección que dificultaban que los individuos cooperaran voluntariamente o hicieran esfuerzos en la consecución de un objetivo común. Sus aportes de investigación explicaron el funcionamiento de los grupos e impactaron en las ciencias de la administración al dar nuevas luces para avanzar en los modelos de gestión y control de los grupos de trabajo para una mayor productividad. Ingenuamente o no, la psicología de los recursos humanos hizo un nuevo aporte a la noción de individuo como parte de la cadena productiva (Enríquez, 2000).

En un contexto más moderno, la óptica tecnocrática propuesta por Smyth (Enríquez, 2000) señaló la importancia de la racionalidad ilimitada, de fortalecer los conocimientos técnicos y contar con expertos que diesen cuenta de aspectos particulares del proceso productivo. Este modelo de subespecialización derivaba en una mayor concentración de poder en cabeza de unos pocos sabios y en el desplazamiento de los menos instruidos a posiciones menores y de poca participación.

Este descubrimiento que más adelante sería utilizado por los recursos humanos con el fin de promover el desarrollo profesional y la autorrealización, convierte la

especialización y subespecialización en una práctica despótica de empleabilidad, inclusión y exclusión. En este sentido, para conseguir un trabajo que ofrezca satisfacción será necesario contar con altos niveles de cualificación.

Una versión más contemporánea del mundo del trabajo trae consigo un nuevo panorama laboral (Orejuela, 2011; Orejuela, 2009) en el que se naturalizan la intensificación del trabajo, la inseguridad, la fragmentación, la incertidumbre y la precariedad, según un modelo de flexibilidad laboral adoptado por las organizaciones en el que se hace cada vez más común la contratación por servicios, el *outsourcing* y el autoempleo. Esta nueva condición planteó retos al sujeto trabajador en relación con su capacidad para adaptar sus recursos subjetivos y personales en función del trabajo, que ahora ejecutaría en condiciones de creciente precariedad

Con base en lo anterior, la gestión de los recursos humanos podría desaparecer, pues ya no encontraría sujetos trabajadores para evaluar o empleados que requieran ser entrenados y alineados con una política organizacional definida, pues el trabajo ahora está mediado por una relación contractual no laboral que hace a la organización aún menos responsable del futuro, el bienestar, la calidad de vida y el éxito del trabajador.

Estas nuevas coordenadas del empleo determinadas por el capitalismo abren la vía a las relaciones estratégicas entre empresa y empleado bajo el modelo de contratación flexible (Bolstanki y Chiapello, 2002). En él se concretan nuevas exigencias al sujeto, como poseer habilidades y competencias para mantener las relaciones, controlar sus emociones, trabajar en equipo (así se viva un mundo cada vez más individualizado) y, a pesar de que el trabajador está en la periferia, desarrollar un pensamiento estratégico y de innovación, algo que si bien lo visibiliza no se tendrá en cuenta para un mayor reconocimiento.

Lo anterior describe un contexto de trabajo cada vez más competitivo y sobrecualificado, en el que la gestión de los recursos humanos emergió oportuna y sabiamente para agenciar el modelo de gestión por competencias trabajado por Levoyer (1996) y Le Boteref (2000), puesto en práctica con las respectivas modificaciones y ajustes desde los años noventa hasta nuestros días.

Vale la pena interrogarse, entonces, sobre si es necesario hacer de la gestión de los recursos humanos un socio estratégico cuando la historia muestra que el capitalismo salvaje encarnado en las organizaciones, no ha tenido mejor socio ni mejor estrategia en el logro de su cometido y en su intención de dominar al trabajador, que el área de gestión humana. La propia área de gestión de recur-

sos humanos, gestión humana, talento humano o cualesquiera de los nombres eufemísticos que tal área recibe, ha sido el más fiel socio estratégico que *management* alguno haya tenido. Pretender, como muchos lo proponen creyendo que es algo novedoso, que sea su socio estratégico es francamente redundar, llover sobre mojado.

Desafíos de la gestión de recursos humanos en el siglo XXI

Una vez identificados algunos rasgos protuberantes que cateterizan el horizonte sociolaboral actual, es posible hacer una reflexión crítica sobre el papel de los profesionales que gestionan la relación sujeto-trabajo en las organizaciones y bajo las influencias de la sociedad, el mercado y el Estado. Es una invitación para analizar la actual situación del trabajo y la posibilidad de reorientar nuestro quehacer profesional.⁴⁶ Insistimos en que otro estado de cosas es posible, como nos lo demuestran las propuestas concretas consignadas en el preámbulo de este capítulo a guisa de inspiración. Las reflexiones de este capítulo son solidarias con las propuestas desarrolladas por los colegas Aguilar y Rentería (2009) y Chiuzi (2011), textos que también los invitamos a leer.

La gestión de los recursos humanos —subespecialidad técnica de la psicología organizacional y del trabajo (POT) en su rama profesional— ha sido, por tradición, la encargada de reflexionar, pero especialmente de intervenir la relación hombre-trabajo-organización. En este sentido, la POT desde su nacimiento ha estado comprometida con poner su saber hacer profesional al servicio de las organizaciones del trabajo y los recursos teóricos y técnicos para optimizar dicha relación, maximizar económicamente las empresas y ser garante de la calidad de vida y del respeto a los derechos de los hombres y mujeres que trabajan. De esta manera y en paralelo con el surgimiento del taylorfordismo, se planteó un paradigma de la gestión de recursos humanos (GRH) que dominó el espectro hasta los años noventa (Legge, 2005), cuando como resultado de las profundas transformaciones en el mundo del trabajo y en la sociedad en general, se vio obligada a reconsiderar sus presupuestos y estrategias. Así, asistimos al cambio de un paradigma antes descriptivo, objetivista, funcionalista, racionalista y normativo a un paradigma alternativo-emergente reconocido como crítico-

46. Una discusión amplia y en igual sentido se puede leer en Orejuela (2011). “La reinstitucionalización del trabajo en el siglo XXI: implicaciones y desafíos para la POT”. En: Chiuzi, Rafael. *Recursos humanos ou gestão de pessoas? Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo*. São Paulo. Metodista.

evaluativo, caracterizado por tener en cuenta la centralidad de la subjetividad y de la dimensión representacional y construida de la realidad y ser más contextualista, contingencial y crítico. Un cambio paradigmático que además de posible es estrictamente necesario hoy, pero que no deja de tener implicaciones que son verdaderos desafíos para la POT si se pretende afianzar tal cambio.

El paradigma descriptivo-funcionalista y el paradigma normativo, reconocido como la “versión dura” al determinar —sin mucha consideración de la dimensión subjetiva y de la palabra de los que trabajaban— cómo debería ser hecho y asumido el trabajo. Su humanismo es escaso y por tanto cuestionable y se critica por ser meramente retórico y no responder adecuadamente a la lógica y la dinámica de las actuales relaciones hombre-trabajo. A este paradigma le vendría bien recordar, como lo señala el modelo crítico-evaluativo, que “[...] la importancia de la GRH en su versión dura, se encuentra no en la realidad objetiva de este modelo normativo y su implementación, sino en la realidad fenomenológica de su retórica” (Legge, 2005. p. 84). Significa esto que este arquetipo no solo se encargaba de abordar una visión de la realidad, sino que difundió una versión de ella consistente con sus presupuestos, lo que, en esencia, más que un problema técnico es un problema político. Estas razones, entre otras, justifican considerar seriamente este cambio paradigmático en la GRH, en consonancia con las nuevas condiciones que reconfiguran la relación hombre-trabajo. Pero, ¿qué desafíos e implicaciones tiene tal cambio posible y necesario?

El cambio de paradigma implica integrar la psicología social del trabajo y las organizaciones con la sociología, la psicología clínica y el psicoanálisis, maridaje posible pues una perspectiva que integre lo objetivo con lo subjetivo, la eficiencia económica con el humanismo efectivo (que no retórico), el trabajo en su dimensión dialéctica (alienación/emancipación-producción/reproducción), la visión regulacionista (estructural-funcional y normativa) sin duda necesaria y la perspectiva de la acción (singular, emancipatoria y autorrealizadora), también posible, y la perspectiva microcontextual (las relaciones entre personas, la organización) con la macroestructural (el mercado de trabajo y la sociedad en general), no solo minimiza la fetichización del logro económico (dinero, éxito, bienes de opulencia) y del desempeño (*culto da performance*) (Erhenberg, 2006) y reintroduce la humanización en la relación hombre-trabajo, sino que también instituye un cambio sustancial en la comprensión y agenciamiento de los recursos humanos (que más allá de ser un recurso estratégico conserva la dimensión humana de aspiración y derecho a la autorrealización). Y es además de posible, estrictamente necesario en la nueva reconfiguración de la relación hombre-trabajo, en la cual la psicología en clave interdisciplinaria con las demás

ciencias sociales, es más que útil, indispensable, pues tiene mucho que aportar respecto de los determinantes del desempeño y su mediación subjetiva en una economía dominada por los servicios y como tal demanda mucho compromiso de quienes trabajan hoy en condiciones de alto relacionamiento (interacción), mucha presión (de tiempo y control emocional) y vertiginosos cambios (adaptabilidad constante).

La psicología es rica en ideas y modelos para comprender y transformar, así como reivindicar una faceta humana que al paradigma tradicional de la gestión de los recursos humanos, más funcionalista, descriptivo y normativo; que solo ve trabajo prescrito y no real en el agenciamiento de la relación hombre-trabajo, le ha hecho falta y ha estado en mora de superar como mera retórica. Ahora tiene la posibilidad de aportar al desarrollo de un nuevo paradigma de la gestión que además de comprender la relación hombre-trabajo y contribuir a ella, invoque lo humano como un compromiso político explícito y oriente la intervención no solo para que la empresa logre sus objetivos económicos, sino también para que ayude a transformar los entornos organizacionales y las lógicas de trabajo a fin de que los individuos también logren sus objetivos personales de realización y emancipación. Es una oportunidad para que se minimicen las expresiones de sufrimiento en el trabajo y se dé un giro que exalte lo humano y supere la visión instrumental de las personas solo como medio para que se reclamen como un fin. Un paradigma que supere lo que Dejours (2010) ha denominado el excesivo énfasis en la gestión (económicamente eficaz) en detrimento del trabajo y su función ontológica (Lessa, 2002).

Conviene aquí recordar con Lefkowitz, (2008) que “[...] la POT para prosperar necesita reorientar sus valores para que coincidan con su ética” (p. 438). Esto es, reconocer que el problema de un psicólogo no radica en la ética con la que asume su trabajo, sino en el marco de valores dentro de los cuales esa ética se inscribe, desarrolla y legitima. Así, en su consideración, la POT es susceptible de ser cuestionada porque:

[...] ha suplantado los valores de tradición humanista y la responsabilidad social corporativa por los objetivos económicos; ha sido “cientificista” en la perpetuación de la noción de “ciencia libre de valores” sin tener en cuenta que son los valores del mundo de los negocios los que en gran medida han orientado su investigación y su práctica; ha fallado al no incluir las perspectivas normativas de lo que las organizaciones deben ser en términos morales; tiene un sesgo a favor de la gestión, y ha permitido que nos definan en gran medida por la competencia tecnocrática, llevando casi hasta la exclusión tener que considerar lo que es deseable en términos del bien social (p. 439).

Por estas razones, Lefkowitz (2008) sugiere

[...] ampliar nuestra imagen de sí mismos para incluir un científico-profesional-humanista (CPH), modelo que incluye la consideración de valores diferentes, como la defensa de los derechos de los empleados y una caracterización normativa de cómo las organizaciones deben ser, de tal manera que se reflejen las responsabilidades más amplias ante la sociedad de una verdadera profesión (p. 439).

Lo anterior manifiesta que, en general, el humanismo ha estado excluido de las prácticas de gestión humana y por tanto urge introducir en ella valores verdaderamente humanistas, lo cual antes que debilitar el desempeño lo potenciaría, pues se tendría que pensar en qué momento se instituyó como principio general la falsa oposición entre la gestión de las personas y la gestión del desempeño; cómo se derivó en la consideración, ilógica por demás, de que valorar y cuidar verdaderamente a las personas implicaba descuidar el desempeño. Recordaremos con Martins (1998) a la POT como disciplina “[...] del profundo compromiso que las ciencias sociales pueden eventualmente tener con la negación de la vida y de la emancipación del hombre y sus carencias, en particular la carencia de libertad” (p. 5).

Un cambio en la perspectiva paradigmática de la gestión de los recursos humanos en el trabajo para que derive en la gestión de los recursos para los humanos en el trabajo (Malvezzi, 2011), es una demanda de los miles de trabajadores que sufren hoy en sus puestos (proyectos) de trabajo y que la psicología y en general las ciencias sociales deben retomar seriamente. Debe superarse la posición reactiva de la psicología proclive a las demandas de la gerencia y optar por una psicología proactiva en función de preservar las funciones sociales, psicológicas y no solo económicas del trabajo, más allá de los estrictos intereses del capitalismo empresarial, pues al decir de Castel (2004), “el capitalismo debe ser domesticado”.

Por supuesto, ha de preguntarse acerca de los alcances e implicaciones de este giro posible y necesario. En primera instancia, diremos que una de sus repercusiones sería hacer posible el logro de una mayor felicidad en el mundo del trabajo (función ontológica emancipatoria), sin detrimento de los objetivos económicos de la empresa. Se supera así la falsa dicotomía que prevalecía entre estos dos extremos, pues nadie ha demostrado que una empresa no puede ser próspera económicamente si sus trabajadores también lo son en términos de su felicidad personal y su emancipación.

El objetivo debe apuntar al crecimiento económico con desarrollo humano y sostenibilidad económica, ecológica y humana y ser al tiempo una práctica

real y no simple retórica. Sin embargo, esto entraña una voluntad política por parte de los empresarios, los gerentes y los profesionales de GRH de reivindicar el verdadero humanismo en la empresa, el cual no tiene por qué lesionar sus intereses justos y legítimos, negar el orden mínimo necesario para su óptimo funcionamiento o deteriorar las relaciones entre las personas como sujetos de derechos, pero sí conlleva sensibilizar las instancias del poder gerencial y burocrático respecto de un valor trascendental, a saber, el valor ontológico del trabajo para el hombre.

Que la psicología, como ciencia y profesión, no forme parte del aparato ideológico del capitalismo para el logro de sus fines de acumulación sin medida ni control en detrimento del ecosistema humano y natural es nuestra misión, pues ya observamos, en el caso de la economía como disciplina en Estados Unidos, sus consecuencias funestas, como fue la crisis del 2008 por la cual aún no hay ningún sancionado seriamente, a pesar del efecto sobre los contribuyentes que se tradujo en la pérdida de treinta millones de empleos y de miles de casas de propietarios asalariados que no tuvieron cómo pagar la reventa múltiple de sus deudas hipotecarias (derivativos). Crisis de la cual aún no logramos recuperarnos del todo y no estamos a salvo de que se produzcan otras aún más agudas y devastadoras, pues el capitalismo financiero bursátil no cesa de dominar el espectro del mercado a escala mundial sin control alguno por parte de los Estados, que si bien se solidarizan con sus deudas y pérdidas no se benefician de sus ganancias y con ello asegurar mayor equidad y la cerrar la brecha de desigualdad social generalizada en el mundo de hoy.

Se ha de reconocer, no obstante, que los que están reaccionando ejemplarmente ante este estado de cosas son los jóvenes, quienes se constituyen en la esperanza de transformación de las condiciones actuales. Han mostrado que un camino posible son los movimientos sociales como los “indignados”, en el que deberíamos alinearnos la inmensa mayoría.

Las movilizaciones del 15M son una ilustración inspiradora que muestra qué es lo que puede y debe hacerse para no continuar con la marcha que nos está llevando a un abismo, a un mundo que debería horrorizar a todas las personas decentes, que será incluso más opresivo que la realidad existente hoy en día (Chomsky, 2011. p.11. El subrayado es nuestro).

De otro lado, el cambio paradigmático implica asimismo, una integración paradigmática de las versiones “duras” y “suaves” de los modelos de gestión humana que retome lo mejor de cada una y atienda las críticas en aquellos aspectos en los que se evidencian fragilidades: excesivo objetivismo/realismo; concepción

de las personas solo como recursos estratégicos con estrictos fines económicos; desconocimiento de las dimensiones subjetivas-interpretativas, de la capacidad de agencia de las personas y de que la realidad es una construcción retórica colectiva, y de los efectos sobre la salud física y mental de algunas formas del trabajo alienantes, entre otras.

Conlleva también ser conscientes de la escasa reflexión sobre los efectos políticos de las prácticas de recursos humanos; reflexión que debe hacerse con un sentido crítico que nos sensibilice acerca de los efectos de aquello que los psicólogos hacemos en la empresa. Obliga a formarnos cada vez más en una perspectiva crítica de nuestro quehacer para que no nos limitemos a la mera reproducción de roles y tareas asignados tradicionalmente e identificados con las demandas de la gerencia y la burocracia, de tal manera que la gestión de recursos humanos, como resultado de una reacción que surja desde la comunidad misma de psicólogos organizacionales y del trabajo (y no de fuera, como suele suceder), alcance su masa crítica y se haga del humanismo algo más que retórica y se impacte la política pública sobre el trabajo (Ribeiro, 2009), como lo sugieren las alternativas de Navarro, Torres, y Garzón (2011).

Es imperativo reorientar algunas prácticas de gestión y su sentido en concurso con el nuevo panorama del trabajo. Por ejemplo, en relación con los contratos psicológicos para comprender sus dificultades y dinámicas, en un momento en el que las condiciones de empleo estándar son cada vez más escasas, lo que hace más difícil que estos contratos se establezcan sobre la base del compromiso y tiendan a quebrarse y reconstituirse continuamente según la temporalidad y la precariedad de los contratos jurídicos. Debemos propugnar la idea de que la selección deje de ser el ideal racionalista y burocrático que se orienta con base en una supuesta neutralidad valorativa para “encontrar el hombre perfecto para el trabajo perfecto”, y se convierta en un proceso-oportunidad de integración simbólica del sujeto al contexto organizacional que lo recibe. Pugnar también para que el proceso de selección sea menos un asunto de exclusión social por variables de clase, edad, sexo o raza, y más una causa consecuente con la situación actual del mercado de trabajo y la nueva estética de las trayectorias laborales. La capacitación debe ser responsabilidad de la empresa en función de sus necesidades y no de los individuos para invisibilizar sus costos. Que la empresa represente en doble sentido, a saber, como sustantivo y como verbo (Legge, 2005), el emprendimiento no solo con vistas al beneficio del capitalismo, sino de la propia vida, de la propia existencia y de la autorrealización personal.

Este cambio de paradigma significa también una formación más amplia, crítica e interdisciplinar de los psicólogos organizacionales que trabajarán en la GRH,

que los haga más sensibles a los efectos de las transformaciones de la sociedad en general y del mercado del trabajo en particular, sobre las condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo, sobre los trabajadores mismos y sobre las empresas, a fin de comprender la relación biunívoca entre empresa y sociedad [que en otro sentido implica una empresarialización burocratizada y generalizada de la vida cuyo efecto es el “hombre modular” (Kallinikos, J., 2003)], pues como lo señala Legge (2005), las transformaciones en los modelos de gestión humana son el resultado de las más amplias transformaciones en la sociedad:

La emergencia de la retórica de GRH en 1980 en USA y UK podría ser el resultado de varios cambios, experimentados en ambos países, en ambos mercados de trabajo y de productos, cambios mediados por los desarrollos tecnológicos y el giro hacia la ideología política de derecha y donde se ha predicado un fuerte “empresarialismo individual” (p. 77).

Ello no significa otra cosa que la caída del Estado de bienestar y el surgimiento del Estado mínimo neoliberal, a la postre una situación general de desregulación de los mercados de productos, divisas, valores y trabajo que nos ha llevado a un estado de anomia generalizado.

De otra parte, se requiere que los psicólogos que trabajan en la GRH salgan del encierro en las torres de marfil de sus oficinas que les impide comprender las formas como se desarrolla el trabajo real en lo cotidiano (se precisa de más etnografía laboral) y colaboren en diseñar y agenciar el trabajo de los demás, al tiempo que tomen consciencia acerca de los límites del exceso de ideal y confianza que se tiene sobre la racionalización y la automatización del trabajo. Ello, sin duda, sería un aporte importante para cerrar la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real y se comprenda mejor lo real del trabajo siempre presente. Es decir, aquello que escapa a su control y simbolización total (Clot, 2006).

El papel de los operarios es mantener el trabajo bajo control, ajustándolo a los parámetros reales de operación [...] el papel de los operarios pasa a ser el de agenciar la variabilidad y reducir la vulnerabilidad en vista de mantener la producción dentro de las especificaciones de tiempo y calidad (Salerno, 2003. p. 61).

Se trata de percibir y aceptar que el trabajo prescrito nunca se corresponde exactamente con el trabajo real y si se fuerza para que coincida sin permitir la agencia personal de los trabajadores, redundaría en sufrimiento personal y en costos elevados para la empresa (Clot, 2006; Dejours, 1994; Salerno, 2003). Vale la pena, entonces, tomar en consideración la diferenciación entre tarea (constituída por un conjunto de equipos, desempeños y procedimientos estándar esperados) como trabajo prescrito, y actividad como curso de acción

consciente, controlada y significada en el trabajo efectivamente hecho, más allá de las especificaciones estándar y protocolizadas de los manuales (paradigma descriptivo-funcionalista). Pues, “[...] en la medida en que la tecnología no elimina completamente la imprevisibilidad y la variabilidad, la habilidad y genio de los trabajadores es el correctivo más efectivo para la incertidumbre [...] de ahí la necesidad de frecuentes intervenciones humanas perfectas” (Salerno, 2003, pp. 65-66). Se debe comprender, pues, que las cosas no funcionan a menos que haya un acción humana no oficial, de ahí que Daniellou, Laville y Teiger (1989), citados por Salerno (2003) afirmen que “[...] se debe colocar fin a la ficción y encarar la realidad de las características de los operarios, como también de los sistemas técnico-organizacionales, lo que no ocurre sin dificultades” (p. 68).

Los procesos de exclusión emergen como resultado de un cúmulo de micromodificaciones y microdesplazamientos en cuya formación han colaborado una multitud de buenas intenciones. No se puede imputar a una voluntad perversa la generación de estos cambios, los cuales han sido producto de agentes colectivos y no individuales. Han contribuido cada cual a su manera y según las constricciones que se presentaban ante ellos como si viniesen del “exterior”. No obstante, el resultado está ahí: la precariedad es generalizada. Se ha efectuado una enorme tarea de selección posibilitada por los nuevos dispositivos organizativos, que en ningún momento ha sido pensada y muchos menos planificada como tal (Bolsanski y Chiapello, 2002). Aun así, ya estamos advertidos. Tenemos el desafío de establecer políticas contra la exclusión y la precarización mayor del trabajo.

No hubo intenciones maquiavélicas, es cierto; pero tampoco podemos conformarnos con un “darwinismo social” mecanicista y avasallador. Tenemos que rebasar nuestra indiferencia, nuestra actitud proclive a la servidumbre voluntaria y nuestros prejuicios morales, que no siempre son razones lógicas de mercado. He ahí el reto.

Se debe asumir la gestión humana con apertura mental, creatividad, sensibilidad y según un paradigma de abundancia en el que todos ganemos y en el que haya mayor equidad como muestra de una mejor y mayor redistribución del capital. La lucha es gestionar con responsabilidad social como retórica efectiva. Es decir, asumir la responsabilidad social en sentido pleno y efectivo con los colaboradores y beneficiarios, sin descuidar a los asociados. El reto consiste no solo en reconocer que la flexibilidad vino para quedarse, sino también que es posible ponerle otra impronta que no sea la de precariedad, degradación y exclusión. Esto implica desarrollar la flexibilidad funcionalmente en un marco que garantice la protección social y la seguridad de los trabajadores, es decir, la

“flexiseguridad”, de manera que se domestique un poco el capitalismo salvaje (Castel, 2004). Esto es, dar un giro que consiste en pasar de la *new economy* avasalladora, a la política de la utopía, en la que desde la perspectiva de un *management* solidario y ethopolíticamente responsable que garantice si no el trabajo pleno para todos los ciudadanos, sí un trabajo digno.

Finalmente, insistimos en que los profesionales de la gestión humana no podemos perder de vista nuestra responsabilidad social y caer en la inconsistencia de ejercer violencia o presión ideológica sobre el conjunto de los trabajadores para que cedan a los intereses de la lógica capitalista, pues no hay que olvidar que el capitalismo es amoral y a veces realmente inmoral, y que las estrategias que usamos con otros para que renuncien a sus derechos o para expulsarlos del trabajo, serán las mismas que un día nos apliquen. Los psicólogos no podemos perder de vista que formamos parte del conjunto de los asalariados y que nuestra identificación con los intereses del capital es solo imaginaria. También deberíamos estar advertidos de que uno de los cuestionamientos que se nos hace es por desarrollar un discurso pro *management*, y si bien los investigadores no son responsables de los usos sociales de la ciencia, el ejército de profesionales de la gestión humana sí lo es por el agenciamiento de prácticas excluyentes o discursos ideologizantes solidarizados con el *statu quo*. En síntesis, no deberíamos caer en el insensato error de ser la cuña que más aprieta por ser del mismo palo, pues “[...] ahora son los altos ejecutivos y las gerencias de nivel medio los que viven el pavor de ser considerados innecesarios, y nosotros también estamos expuestos a los mismos riesgos. Es eso” (De Freitas, 2002, p. 52). Participamos de la idea optimista y esperanzadora de que otras coordenadas pueden ordenar la relación sujeto-trabajo-organización-sociedad; que el problema no es de factibilidad económica sino de voluntad política. Ya lo hemos dicho atrás.

La valoración efectiva del capital humano: la gestión del caso por caso a través de contratos idiosincráticos

Las nuevas formas organizacionales que emergen a partir de lógicas en las que impera el conocimiento como el factor de producción de una nueva economía (*new economy*) y el surgimiento de aportes creativos del sujeto en de la organización que resaltan el *plus* diferencial del trabajador, a saber, el capital humano (Druker, 2002) y a partir de los cuales la empresa reconoce firmemente que existe gracias a sus trabajadores, nos desafían a pensar en nuevas prácticas en la relación empleado-empendedor que impulsen nuevas formas de atracción, gestión y retención del talento humano.

Para esto debemos tener en cuenta un trabajador que se define por el lugar que ha ganado en de la organización. Los trabajadores altamente calificados alcanzan una posición de privilegio con un poder de negociación mayor frente a las condiciones particulares contractuales a las que se enfrentan (Capelli, 2000). Las empresas se vuelven cada día más dependientes de sus trabajadores más calificados e innovadores, quienes demuestran un dinamismo particular en sus conocimientos, habilidades y redes de contactos. De esta manera, el capital humano aboga por el reconocimiento de sus capacidades por medio de la negociación de sus términos y condiciones laborales (Florida, 2002).

Si mediamos para brindarle al sujeto un reconocimiento verdadero y no solo retórico (capital humano) (Rosen, 1977), descubriríamos la posibilidad de los contratos idiosincrásicos, acuerdos voluntarios personalizados y no estandarizados en los cuales el trabajador como “capital humano” negocia con sus empleadores determinados aspectos en cuanto a la relación que se despliega con su empleo y gracias a los cuales accede y se originan beneficios para ambas partes (Rousseau, 2005). De esta manera, el trabajador se involucra sustancialmente con el empleador en relación con las condiciones de empleo propuestas y con aquellas cuestiones que los afectan directamente, a saber: asignaciones de trabajo, desarrollo de carrera, compensaciones, equilibrio entre trabajo y vida personal y posibilidad de promover la confianza, la participación y la cooperación en el ámbito organizacional (Boom y Milkovich, 1998).

En primera instancia, este tipo de contratos idiosincrásicos como acuerdos del trabajador con el empleador que difieren del acuerdo estándar ofrecido por la organización, contienen la posibilidad del trabajador de mostrarse, pues para acceder a sus beneficios debe poseer competencias y una actitud propositiva, virtudes escasas y muy valoradas por la organización y el mercado de trabajo (Rousseau, 2005).

De igual manera, encontramos en ellos una heterogeneidad en la relación de empleo, en la cual se le reconocen al trabajador particularidades en términos y condiciones laborales que difieren de las otorgadas a los demás trabajadores que pertenecen al mismo grupo de trabajo. Esta mayor heterogeneidad intragrupo se convierte en un factor que motiva al capital humano a perdurar, pero de igual manera puede convertirse en fuente de inequidad a los ojos de los demás, por lo cual se debe tener cuidado en su gestión y en el acuerdo de las reglas de juego (Broschak y Davis-Blake, 2006; Greenberg, Robarge y Rousseau, 2004; Lai, Rousseau y Chang, 2009).

Así las cosas, este tipo de contrato reviste un claro beneficio para trabajador y empleador y permite a este último motivar su capital humano, retenerlo y mejorar

el desempeño de los empleados, quienes que terminan por ser los elementos más valiosos según las competencias y habilidades desplegadas. A cambio, estos trabajadores obtienen condiciones de empleo que se ajustan a sus preferencias y necesidades particulares; en suma, obtienen el reconocimiento merecido por la categoría y particularidades de su contribución. De la misma manera, los contratos idiosincrásicos se convierten en un trampolín para impulsar la innovación en la producción y en las prácticas de la gestión del talento humano.

Con los contratos idiosincrásicos se resaltan y respetan la individualidad y particularidad de cada trabajador y se reconocen los aportes y contribuciones de los más capacitados, propositivos y comprometidos ajustando los términos de manera parcial y las condiciones de trabajo de acuerdo con las condiciones y preferencias del trabajador. Sin embargo, este proceso genera desafíos relacionados con la equidad y la justicia en el contexto de las organizaciones y del trabajo que los gestores deben estar en capacidad de enfrentar y superar.

En suma, los contratos idiosincrásicos obedecen al reconocimiento de las particularidades subjetivas que determinan una mayor satisfacción con el trabajo, algo clave para la retención del talento más valioso. A la vez, los contratos idiosincrásicos revelan los límites de las estrategias de gestión de corte objetivista-funcionalista-nomotética que asumían que todas las personas debían ser tratadas de la misma manera bajo estándares específicos, lo cual representaba la equidad en el campo del trabajo. Se pasa, entonces, a comprender que la equidad no significa un trato estandarizado para todos, sino darle a cada uno lo que merece y es más adecuado según la significatividad de sus contribuciones y la particularidad de sus deseos y necesidades, más allá de los contratos laborales jurídico-homogenizantes que borran las peculiaridades de los sujetos implicados en el trabajo. En cierto sentido, se advierte un tránsito de lo estándar a lo singular; de la preocupación por la formalidad del contrato jurídico al reconocimiento de la eficacia simbólica del contrato psicológico y a las ventajas del reconocimiento de la singularidad subjetiva en el campo del trabajo a través de los contratos idiosincrásicos. Esto supone el desafío de pasar de una gestión racionalista-objetivista a una visión constructivista-subjetivista y política de los recursos humanos.

Gestión de la multidiversidad creciente en la escena del trabajo: más allá del prejuicio y la exclusión

Efecto no calculado de la globalización económica y a la postre cultural, es el incremento de la multiculturalidad en el ámbito de la sociedad y la cultura con-

temporáneas que permea el mundo particular del trabajo. La multiculturalidad es un hecho inevitable en la dinámica social actual y es el resultado de mayores procesos de integración geográfica, cultural y simbólica soportados en el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y el transporte. La globalización ha implicado no solo mayor intensidad de las interconexiones, sino también mayor velocidad y diversificación entre aquellos que otrora quizás nunca hubieran podido encontrarse. El desarrollo de aviones comerciales más rápidos y de mayor capacidad, así como de buques de gran calado, sumado a la masificación del uso del automóvil y al progreso de la infraestructura de transporte multimodal, acercaron las fronteras, disminuyeron las distancias y comprimieron el tiempo de desplazamiento de tal manera que hoy el mundo parece más pequeño y por lo tanto es más fácil el contacto con muchos que nos podrían resultar un tanto extraños y exóticos.

En igual medida, el perfeccionamiento de la tecnología de las telecomunicaciones vía internet y su difusión masiva de las redes sociales, hacen posible hoy mucho más que en cualquier otro momento de la historia que personas de diversos orígenes socioculturales, religiosos, étnicos o nacionales entren en contacto y confluyan en ciertos puntos o nodos, como los centros urbanos y dentro de ellos las organizaciones de trabajo como focos de interacción social. Así, hoy en día los psicólogos del trabajo se enfrentan al hecho de facilitar la coexistencia no solo en términos de culturas laborales, sino de identidades sexuales, condiciones físicas diferenciadas (discapacitados), nacionalidades, identidades étnicas identidad y generacionales, filiaciones políticas y orígenes culturales. Súmese a esto el hecho harto complejo de que no solo se trata de gestionar la diversidad sino que al coexistir en el contexto del trabajo estas múltiples diferencias identitarias el desafío no es solo la gestión de la diversidad sino de la multidiversidad; esto es, de la múltiple diversidad simultánea.

Cuando el mercado de trabajo era predominantemente masculino no había que preocuparse por la participación de múltiples identidades sexuales, pues mujeres, homosexuales y transexuales estaban excluidos y los psicólogos solo tenían que lidiar con los problemas propios de la identidad masculina. Sin embargo, la ampliación del espectro de la identidad de género en el contexto más amplio de la sociedad hizo que ese debate público penetrara también el campo de las organizaciones y ahora los psicólogos se ven en la necesidad de desarrollar competencias para gestionar las diferencias de género en el campo del trabajo. El debate público sobre los derechos de las minorías sexuales, étnicas o religiosas es un asunto del que ahora también ha de encargarse el psicólogo que gestiona los recursos humanos, pues debe estar atento a no vulnerar tales derechos y a diseñar estrategias de inclusión social de estas minorías en el mundo del trabajo.

En países que años atrás tenían una religión dominante se ha complejizado en nuestros días la gestión de los recursos humanos, pues deben respetar patrones religiosos que cuestionan normas culturalmente aceptadas por una mayoría que por ser tal no discutía ciertas formas de ser y de hacer las cosas en la vida pública. El trabajador migracional efecto de la globalización, arrastra consigo la circunstancia de que ahora en el mismo campo de trabajo coexistan personas de identidades religiosas y de otro tipo que imponen el reconocimiento de horarios, formas de vestir y ritmos temporales sociales que hacen que se tenga que admitir que ciertas personas no trabajen los sábados o necesiten una pausa para alabar a su dios o no usen el uniforme estándar de la organización porque contraviene sus creencias. El desafío consiste en cómo facilitar la coexistencia de múltiples ídoles sin vulnerar los derechos, superar la segregación y garantizar la productividad. Gestionar la multidiversidad es un desafío a la recursividad de los gestores en las empresas e implica el desarrollo de mecanismos que permitan una mayor tolerancia para que esas diferencias puedan avenirse sin generar segregación ni comprometer las metas de productividad de una organización y la estabilidad del clima laboral.

Este aspecto demuestra de manera más evidente que la organización es un sistema abierto y expuesto a los influjos más amplios de lo social, los cuales no se reducen solo a los aspectos económicos. La mayor conciencia de la diferencia, su mayor inclusión, la mayor capacidad de tolerar y comprender que esa es la nueva realidad de las organizaciones, impele a los psicólogos de recursos humanos para que implementen estrategias que permitan que esas diferencias existan sin caer en formas ideologizadas de exclusión, que en últimas son formas de violencia simbólica en la que un psicólogo fácilmente podría caer. En el pasado un psicólogo debía enfrentar solamente a los sindicatos de determinada orientación, generalmente comunista; hoy en día la diversidad política se expresa cuando en el mismo contexto de trabajo coexisten múltiples visiones políticas, incluida aquella de los que se denominan apolíticos. Todos tienen la posibilidad de expresar su opinión y su posición políticas cuando de dirimir diferencias en el contexto de trabajo se trata.

La gestión e implementación efectiva del teletrabajo como modalidad de trabajo flexibilizado

Sobre el teletrabajo se suele afirmar que es mucho más lo que se ha teorizado que lo que realmente es como práctica laboral efectiva. Sin embargo, al parecer ha llegado el momento de que en relación con esta forma de flexibilización del trabajo (flexibilización espacial y territorial) se pase a su efectividad como recurso. Muchos factores serían determinantes en el creciente interés por la

implementación del teletrabajo en empresas tradicionales, entre ellos se pueden citar el desarrollo de la tecnología de la comunicación y los problemas de espacio que presentan las organizaciones que están en constante crecimiento. Aparece, entonces, la necesidad de conducir experiencias de teletrabajo si no en toda la organización, sí en algunos departamentos y en relación con ocupaciones específicas en los que se calcula que esta estrategia es la más indicada. El desafío para los psicólogos de gestión humana consiste, entonces, en ayudar para superar las barreras levantadas por los prejuicios de algunos colaboradores y jefes respecto del teletrabajo como modalidad legítima para el desempeño de las tareas. Pervive una prevención exagerada sobre la eficacia de esta modalidad que encubre muchas veces temores de los jefes de perder una tajada de su poder y por otro lado aviva la envidia y celos de los compañeros que suponen que esa modalidad privilegia y concentra menores condiciones de presión, mayor libertad y menos carga de trabajo. Urge, pues, investigar sobre las verdaderas condiciones en las que el teletrabajo se puede desarrollar eficazmente, cuál sería el perfil de competencias de quien es susceptible de convertirse en teletrabajador, cuáles son las actitudes, prejuicios, prevenciones, estereotipos e imaginarios respecto del teletrabajo, etc. Esto como una forma de comprender esta modalidad de trabajo como un insumo básico para desarrollar estrategias tendientes a reducir las resistencias al cambio que implica la implementación de esta modalidad de flexibilización laboral. Adicionalmente, estamos ante el desafío de percibir no solo las posibilidades del teletrabajo sino también las consecuencias de su implementación en términos de los riesgos psicosociales que implica, así como sus efectos sobre la satisfacción en el trabajo, el bienestar psicológico, la productividad, la calidad de vida y el equilibrio trabajo-familia, entre otros. Se abre aquí un fértil campo de investigación.

En suma, podríamos afirmar que son tres los desafíos que impone la implementación del teletrabajo efectivo: reducir la resistencia a su implementación; es decir disminuir el temor de los jefes a la implementación del teletrabajo y resaltar sus ventajas reales; comprender mejor la actitud hacia él en jefes y colaboradores y sus condiciones efectivas de implementación, para ayudar a reducir las resistencias, y comprender las implicaciones del teletrabajo sobre los sujetos, su desempeño y la productividad organizacional.

La gestión eficaz de las generaciones de trabajadores: la revolución silenciosa de los millenians

En el espectro aparece un nuevo reto para los gestores de recursos humanos: ¿cómo hacer para retener esta nueva generación de trabajadores nacidos entre

1980 y el 2000? Otra de las identidades diversas que coexisten en el ámbito del trabajo es la asociada a la generación: grupos etarios correspondientes a distintas generaciones con disímiles formas de pensar; opuestas posiciones sobre el trabajo; expectativas y preferencias laborales y estilos de vida disparejos que hacen demandas diversas respecto de cómo ser tratados y gestionados en el mundo del trabajo. Los *babyboomers* están en etapa de prejubilación, la generación X está en la medianía de su trayectoria laboral y la generación Y está en la fase de arranque, por lo cual constituyen la principal preocupación para los gestores, pues son un porcentaje significativo de la fuerza de trabajo contemporánea.

Esta generación denominada *millenians* o del milenio ha desatado gran preocupación entre los gestores, pues no responde a los cánones tradicionales respecto de la sujeción al mundo del trabajo. Esta generación ha conseguido logros de manera silenciosa que cualquier sindicato hubiera anhelado. Ha obligado a los directivos a preguntarse no cómo deshacerse de ellos, sino de qué manera efectiva se retienen. Esta inversión en la correlación de fuerzas hace que los gestores se pregunten insistentemente quiénes son los *millenians*, qué preferencias o expectativas tienen sobre el trabajo y cómo hacer para retenerlos. Estas preocupaciones derivan de una forma de asumir el trabajo propia de esta generación: dominan la tecnología, son nativos digitales, son hijos de las redes sociales y de la globalización, les cabe el mundo en la cabeza, tienen flexibilidad migratoria, dominan varios idiomas, son autodidactas, mantienen actualizados y les encanta la innovación, por lo cual nunca se anclan en un trabajo más allá de cinco años. Asimismo, se mantienen en condiciones de aprendizaje continuo y son recursivos, pero no les gustan los límites ni el ejercicio directo de la autoridad, pues prefieren ser seducidos a ser dirigidos y son hijos de la libertad; vale decir, de una sociedad que les hizo creer que solo tenían derechos y pocas obligaciones. En el caso colombiano, son los hijos del sistema educativo que privilegió la promoción automática: no saben qué significa perder. Son hijos de padres que los educaron con mentes triunfadoras y por ello son poco tolerantes a la frustración. Nacieron jugando videojuegos que los han retroalimentado largo tiempo sobre su comportamiento triunfador y por ello demandan insistentemente ser reconocidos en el trabajo. Y como ya se sabe, el reconocimiento es un bien preciado que se escatima en el mundo del trabajo pues laboramos bajo el régimen de la indiferencia, asunto que los *millenians* parecen no soportar.

La generación del milenio concentra gran cantidad de conocimiento e información y tiene la habilidad para aprender autónomamente. Por tal razón, es un capital humano precioso en el marco de una economía digital y entraña gran preocupación para los gestores por la inestabilidad que manifiestan en com-

paración con los trabajadores de la generación X, quienes, además, nacieron en el punto de transición entre el modelo de gestión fordista y el posfordista, situación que aún los hace anhelar ciertas condiciones y rasgos de estabilidad, permanencia, certidumbre y seguridad propios del modelo fordista, a pesar de que se desenvuelven en un marco de flexibilización laboral.

Por el contrario, los *millenians* son hijos del posfordismo y de la flexibilización laboral, razón por la cual no añoran un pasado seguro, pues son capaces de coexistir con la incertidumbre, anhelan la variabilidad y no la perciben como una amenaza, y asumen la flexibilización como una ventaja incorporada de la que también pueden sacar provecho y no solo verse sometidos al poder de las jerarquías. Estos jóvenes tienen un fuerte sentido del trabajo con el cual se identifican, aunque no lo hagan en igual proporción con las organizaciones sino con sus tareas y funciones. Por ello, consiguen estar solo donde consideran que se les permite hacer el trabajo que desean. A diferencia de otras generaciones, estos trabajadores aún están solteros y exhiben una cartera de competencias más amplia y un mayor nivel de cualificación, por lo tanto son menos dependientes y experimentan menor temor a cambiar de trabajo. Un *millenians* trabaja donde esté comprometido su deseo y no donde le toca. Adicionalmente, muchos de ellos pertenecen a clases medias y aún viven en sus casas, por lo cual quedarse sin trabajo temporalmente no es una amenaza significativa, pues tienen apoyos familiares, económicos y sociales que los protegen ante la vulnerabilidad y la calamidad del desempleo. Pero además, son suficientemente flexibles para trabajar en proyectos inéditos que cuanto menos convencionales sean más captan su atención, pues son apasionados de la innovación. Un perfil así subvierte la lógica tradicional de la gestión cuando los trabajadores pugnaban por mantenerse en una sola empresa hasta la jubilación y manifestaban un exceso de dependencia y necesidad desbordante de conservar sus empleos por todos los efectos negativos que su pérdida podría traer. Hoy los *millenians* se envalentonan ante esa forma de la gestión y no temen la movilidad, razón por la cual son preocupación constante para los gestores, pues una vez llegan al pico de la curva de aprendizaje sienten la imperiosa necesidad de movilizarse y por ende la organización se estremece ante la imposibilidad de acumular conocimiento y transferirlo, pues esta generación no está dispuesta a sacrificarse por una empresa y quedarse un día más para enseñarle a nadie lo que ya sabe.

Ahora bien, quizás no se trate de cómo hacer para retener a los *millenians* y que estos cambien y se porten como trabajadores de la generación X. Quizás la pregunta sea qué hacer para que deseen quedarse; cómo hacer para lidiar con una generación que se comporta de esa manera, pues pretender cambiarla es

inútil. Más aún, es posible que el desafío mayor es para la generación Z que está a punto de entrar a la universidad y en cinco años o tal vez una década constituirá la fuerza joven de trabajo: tecnologicada, flexible, innovadora e iconoclasta.

El caso colombiano: la gestión de la reintegración socioeconómica de los desvinculados del conflicto armado

El 26 de septiembre de 2016 es una fecha histórica para el país, pues marca simbólicamente el ingreso de la vida social, económica y política de Colombia a una nueva fase. El acuerdo de paz con las Farc-EP, así como el acuerdo con las autodefensas, impone una gran tarea, cual es la reintegración no solo a la vida civil sino también a la vida económica por medio de la incorporación al mundo del trabajo, de un ejército de reserva laboral antes comprometido con el conflicto armado que participaba activamente de los mercados de guerra ilegales en los cuales su quehacer tenía un estatuto de trabajo. En la era del pos-conflicto se impone la tarea de facilitar las condiciones para que una gran masa de fuerza laboral no necesariamente cualificada, ingrese al competitivo mundo del mercado de trabajo fragmentado. Es tarea de los psicólogos en particular y de los científicos sociales en general, diseñar estrategias de reinserción de esta nueva fuerza participante, lo que incluye también trazar políticas públicas que faciliten el tránsito a la vida civil y los mercados de trabajo legales.

Una nueva identidad viene a participar de la escena del trabajo: el trabajador reinsertado. Es ocupación de los psicólogos ayudar a reducir las barreras y las resistencias de los empresarios, los jefes y los mismos colaboradores para que este nuevo sujeto laboral participe del mundo del trabajo. Es esta una tarea que los psicólogos del trabajo, de las organizaciones y de la gestión humana tienen en frente. Comprender cuáles son las mejores prácticas en relación con la integración laboral de excombatientes, identificar los apalancamientos y barreras que este particular grupo podría enfrentar en su proceso de reinserción laboral, conocer los prejuicios y preocupaciones del empresariado, los jefes y los colaboradores respecto de aquellos que hasta hace poco eran estigmatizados como bandidos y terroristas, es una tarea que solo una investigación psicológica juiciosa, disciplinada y comprometida ethopolíticamente puede desarrollar para ayudar a superar las barreras y resistencias que este nuevo desafío impone. Sin duda, ello facilitaría la construcción de un país más tolerante e inclusivo. Los psicólogos estamos ante la apuesta frente a la cual no podemos ser inferiores, de superar nuestra ingenuidad política o nuestra —supuesta— posición apolítica, para reconocer que nuestras decisiones tienen un impacto público.

El reconocimiento del valor de la perspectiva clínica en el análisis de la relación sujeto-trabajo

Dada la naturaleza actual del trabajo, la dimensión subjetiva ocupa un lugar estratégico en el desempeño laboral (Malvezzi *et al.*, 2000; 2012). Estar concentrados en una economía de servicios en la que estos se prestan persona a persona y en la que la subjetividad y el control emocional desempeñan un papel preponderante, implica para los psicólogos no solo una adecuada formación para la intervención técnica, sino también una correcta formación para la sensibilidad clínica que permita reconocer la participación de la subjetividad en el trabajo humano. Un prejuicio generalizado en la formación de los psicólogos —hoy por fortuna, posible de interrogarse y superarse— radica en la falsa creencia de que no existen vasos comunicantes entre la psicología clínica y la psicología organizacional. Hemos de decir aquí que tal presunción es imaginaria y por diferentes vías se ha avanzado en comprender la importancia de mantener la salud psíquica en el contexto de trabajo, máxime cuando la mayoría de los trabajos son en el área de atención de personas por parte otras personas. Así, del lado funcionalista se cuenta con desarrollos en el campo de la psicología clínica laboral (Galvés y Garroza, 2013) y del lado psicodinámico con aproximaciones en la perspectiva de las clínicas del trabajo en la que es posible identificar las dimensiones sociolaborales que pueden producir sufrimiento psíquico (Dejours, 2009; Monteiro, Oliveira y Méndez, 2015; Orejuela y Melo, 2014).

La gestión de recursos humanos vista como un sistema de fe

Óscar Hernán Vargas Villamizar

Universidad El Bosque

En lo que debes creer es en lo que puedes ver (...)
Si me ves como tu amigo, seré tu amigo.
Si me ves como tu padre, seré tu padre (...)
Si me ves como tu salvador, seré tu salvador.
Si me ves como tu Dios, seré tu Dios

Jim Jones, (s.f.).

La frase anterior fue pronunciada por Jim Jones, supremo líder y profeta del Templo del Pueblo, una secta apocalíptica que se estableció en Guyana, y quien se hizo tristemente célebre al inducir a la muerte a 909 de sus seguidores en 1978, constituyéndose de esta manera en uno de los suicidios en masa más grandes de la historia.

Nuestra tendencia ante una situación extrema como esta es catalogarla de “distante” o “ajena” a nuestro entorno. Sin embargo, desde una perspectiva crítica podemos problematizar este juicio, interpretándola como una expresión exacerbada de la naturaleza de la organización actual. Bell y Taylor (2003) consideran que el concepto de espiritualidad también comprende la introducción de “lo sagrado” en contextos que consideramos seculares, como los ambientes corporativos. Según los mismos autores, si definimos la religión no en términos “divinos” o “sobrenaturales”, sino como un sistema de búsqueda de sentido construido alrededor de narrativas míticas e históricas y reforzado por prácticas rituales, toda organización que promulgue valores con el propósito de que sean compartidos por sus miembros podría ser considerada como religiosa (Bell y Taylor, 2003).

En este contexto, Ashforth y Vaidyanath (2002) plantean la metáfora de la organización como una “religión secular”, en la que las prácticas de control normativo son usadas para infundir “fe” en los objetivos organizacionales, entendidos como propósitos que trascienden nuestra propia existencia humana para formar las actitudes, las emociones y los valores de los trabajadores (Ashforth y Vaidyanath, 2002; Collinson, 2003). Se reconfigura así el papel del gerente, quien puede ser caracterizado como un “evangelista” o “chamán” (Ray, 1986) que exhorta a la devoción, a la lealtad y al sacrificio personal por el bien de la empresa.

Para Bell y Taylor (2003), la preocupación actual del *management* por el desarrollo de la espiritualidad puede verse como una forma de ejercer “ingeniería del alma humana”. Pero este fin requiere un medio y en este sentido la gestión se erige como un mecanismo foucaultiano que define la manera como las personas son controladas y asumen la identidad individual como relacional e influenciada por procesos tecnológicos.

A continuación, se desarrollará una breve reflexión acerca de la gestión de recursos humanos vista como un sistema de fe, en el que se rehuirán las implicaciones éticas asociadas a la noción de “manejar gente” (Watson, 2005). En la primera parte, se razonará acerca de la gerencia de recursos humanos y su inclinación a ejercer control sobre la mente del individuo. Luego, se discutirá la gestión de recursos humanos vista a través de dos metáforas: como una secta, en la que los creyentes se acogen a las reglas bajo la promesa de lograr la autorrealización en el futuro, y como un casino, donde los apostadores lidian con un sistema injusto y hostil con la esperanza de que algún día “quebrarán la banca”. A manera de conclusión, se empleará un recurso de cultura popular para enfatizar que nuestra voluntad es la que elige la metáfora que empleamos para entender el mundo.

Gestión de recursos humanos, o la aspiración del control mental

*La verdad, en materia de religión,
es simplemente la opinión que ha sobrevivido.*

Oscar Wilde.⁴⁷

La gestión de recursos humanos puede entenderse como un mecanismo que provee sentido compartido acerca del orden organizacional (Alvesson y Kärreman, 2007), con carácter jerárquico e instrumental, cuyo propósito es alcanzar metas específicas (Sayer, 2007). Asociado a la definición anterior, la dualidad foucaultiana poder-conocimiento explica cómo el poder produce la realidad y

47. Truth, (s.f.). En: *Wikiquote*. Recuperado el 1 de abril de 2015.

los rituales de verdad y ejerce la disciplina para alcanzar un control meticuloso de los cuerpos en un proceso coordinado dentro de la corporación por la gestión de recursos humanos, a través de la conformación y diseño de prácticas sociales y tecnologías culturales (du Gay, Salaman y Rees, 2005; Townley, 1993). En la organización actual donde el control de la “mente” es más significativo que el del “cuerpo”, los recursos humanos desempeñan un papel crucial en la promoción de proyectos de identidad, entendidos como las definiciones acerca del presente esperado y el futuro soñado (Alvesson y Kärreman, 2007). En este punto, el concepto de “estrategia” debe incorporarse a la gestión de recursos humanos no como un plan por seguir, sino como un patrón por desplegar, el cual es emocionalmente construido y no simplemente implementado a manera de una tarea ingenieril (Watson, 2005).

Una gestión estratégica de recursos humanos consistente implica la promulgación de principios claros acerca de la forma como la gente debe ser tratada, determinando así las prácticas apropiadas para cada grupo específico de personas (Watson, 2005). Ello a pesar de que la división de las estrategias de recursos humanos entre “alto” y “bajo” compromiso sea éticamente dudosa (Lowry, 2004). Desde un punto de vista pragmático, los trabajadores son contratados porque son útiles y no porque lo merezcan (Sayer, 2007, p. 33). De acuerdo con lo anterior, las corporaciones ofrecen prácticas de alto compromiso a los empleados según las condiciones contextuales y les prometen relaciones de largo plazo en el presente, una futura “autorrealización” laboral o prácticas de bajo compromiso. Solo se les requiere por un corto tiempo en el futuro (Alvesson y Kärreman).

A continuación, se presenta la dualidad del ejercicio de la gestión de recursos humanos mediante dos metáforas: como fabricante de promesas acerca de un dulce porvenir (secta) o como vendedor de expectativas en un entorno inequitativo (casino).

Secta como metáfora

*Fe es creer en lo que no se ve,
y la recompensa de la fe es ver lo que uno cree.*

Agustín de Hipona.⁴⁸

La palabra secta proviene del latín y significa “seguir un camino”.⁴⁹ Abraham Maslow dijo que el “único camino real (para la salvación personal) es a través del trabajo duro y el compromiso total de hacer bien el trabajo” (citado en Bunting, 2005, p. 251). Es una concepción que acompaña al ser humano hace 4.500 años,

48. Faith, (s.f). En *Wikiquote*. Recuperado el 25 de marzo de 2015.

49. Secta. (s.f). En *Wikipedia*. Recuperado el 24 de marzo de 2015.

cuando la gran pirámide egipcia de Guiza fue construida por trabajadores que contrariamente a la creencia popular, no eran esclavos sino voluntarios involucrados en aquel “trabajo sagrado”, con cuyo trabajo contribuían a mantener el orden social imperante y preservar el poder político ejercido por el faraón (Dawson, 2008).

Este tipo de búsqueda metafísica de la autorrealización es una constante en la literatura sobre recursos humanos y describe al “gerente ideal” como la persona que obtiene resultados económicamente deseables gracias a su papel de “persona responsable”, “mentor” y “modelo moral” y enseñando a otros alcanzar su “retrato de perfección” (Bunting, 2005; du Gay *et al.*, 2005; Townley, 1993).

Pero un “quién” necesita un “cómo”. Desde la visión de Townley (1993), Foucault expone dos tecnologías enfocadas en penetrar en la mente de los trabajadores: el *examen*, en el que los individuos se constituyen en objetos de conocimiento. Por ejemplo, en las entrevistas de selección de personal en las cuales el entrevistador trata de descubrir la “verdad” acerca del entrevistado. Y la *confesión*, que asocia a los individuos con su autoconocimiento, como en el ejercicio del *coaching*, disciplina en la cual los trabajadores deben revelar sus sentimientos y fallas a un facilitador en una relación tipo penitente-sacerdote.

Foucault (1977) plantea que el “arte de castigar” en el régimen del poder disciplinario se ejerce mediante cinco operaciones: comparar, diferenciar, jerarquizar, homogenizar y excluir, todas ellas asimilables a las funciones básicas de la gestión de recursos humanos, las cuales van desde la selección de personal, pasan por la evaluación de desempeño, la construcción de escalas salariales y la formación en cultura corporativa y terminan en la desvinculación del trabajador. En este contexto, las capacitaciones corporativas se erigen como el eje para reforzar el deseo de “autorrealización”, e incitan a los individuos a identificar sus comportamientos válidos e inválidos (Townley, 1993), proceso mediante el cual se “purifican” al eliminar todo elemento superfluo. Estas acciones se califican de mejoramiento personal y se exhortan mediante habilidades gerenciales carismáticas (du Gay *et al.*, 2005; Sayer, 2007).

La gestión de recursos humanos cumple con su función de regular los comportamientos humanos a semejanza de una secta. Ello lo hace con base en las siguientes premisas:

La fe en el sistema debe ser probada. Cada vez es más común la implementación de sistemas salariales basados en resultados en los que los trabajadores no tienen certeza acerca de su pago mensual real. No obstante, los empleadores esperan

que ellos se adapten a trabajar en este entorno incierto, en lo que Harris (2005) llama “un acto de fe” (p. 236).

Solo hay un dios. El modelo occidental monoteísta se ve reflejado en las relaciones obrero-patronales. “¿O acaso es posible estar comprometido tanto con la compañía como con el sindicato?” (Guest, 2005, p. 238). Un discurso habitual en la gestión de recursos humanos es que los sindicatos son irrelevantes cuando hay un compromiso real con la organización y prácticas como el pago asociado al desempeño pueden verse como esfuerzos para incentivar el individualismo, alejando así al trabajador de la organización sindical (Guest, 2005).

Los rituales son la clave para la pertenencia. Según Alvesson y Kärreman (2007), el “ceremonialismo excesivo”, entendido como un fuerte énfasis en los rituales grupales, permite que las personas mantengan su fe en el sistema de recursos humanos a pesar de que experimenten malas experiencias en su vida laboral. Ello es posible al establecer conexiones a nivel emocional entre la identidad organizacional y los proyectos individuales de identidad acudiendo a creencias y sentimientos.

Promesa de “vencer a la muerte”. En la vida laboral actual el desempeño individual es medido diariamente, provocando con ello altos niveles de miedo y ansiedad (Harris, 2005). Por esta razón, las estrategias de alto compromiso basadas en control “aspiracional” prometen a las personas que sus contribuciones destacadas serán recompensadas en un futuro no tan cercano. De esta forma y como en una secta, si se renuncia a los intereses personales para dar el “alma” a la compañía que ha hecho una “inversión emocional” en su fuerza de trabajo el trabajador será recompensado con una identidad válida y deseable (Bunting, 2005).

Casino como metáfora

La fe puede ser definida brevemente como la creencia ilógica en la ocurrencia de lo improbable.

H. L. Mencken.⁵⁰

En la película *Casino* (1990) de Martin Scorsese, Sam “Ace” Rothstein (Robert de Niro) es un gerente mafioso de Las Vegas, quien explica que “en el casino la regla principal es mantenerlos jugando y hacer que ellos vuelvan. Mientras más jueguen, más perderán. Al final, nos quedamos con todo”.⁵¹

50. Faith, (s.f). En *Wikiquote*. Recuperado el 25 de marzo de 2015.

51. *Casino* (film), (s.f.). En *Wikiquote*. Recuperado el 27 de marzo de 2015.

Las estrategias de recursos humanos son contextuales, por lo que una estrategia de bajo compromiso emergerá en contextos en los cuales el empleado no es una fuente principal de incertidumbre y “contratar y despedir” sea una opción conveniente (Watson, 2005). En el ámbito actual de los negocios se trata de “tomar riesgos”. Pero el riesgo no es bueno para la organización, por lo que en la medida de lo posible este se transferirá al empleado. Actualmente, las personas son libres de formar parte de una compañía (no es una prisión o una plantación de esclavos) y aunque las relaciones de poder sean inequitativas, tienen la esperanza de que algún día “quebrarán la banca” (ser promovido, lograr un contrato a término indefinido), incluso si las probabilidades están en contra.

Fisher (2005) afirma que “[...] el propósito de establecer objetivos es hacer a los empleados visibles a la mirada controladora (y panóptica) de la gerencia” (p. 194). En un entorno de prácticas de bajo compromiso, la gestión de recursos humanos establece las interacciones con base en la desconfianza y ejerce una función de panóptico; es decir, un sistema de vigilancia omnipresente propio de prisiones (y de casinos). Desde esta perspectiva, la gestión estratégica de recursos humanos cumple con el papel de regular el comportamiento a semejanza de un casino, a través de las siguientes premisas:

El apostador asume el riesgo. Ante la incertidumbre del contexto actual, las corporaciones han optado por dispersar el riesgo entre sus trabajadores al abandonar paulatinamente la vinculación laboral directa y sustituirla por alternativas como los contratos de prestación de servicios, la afiliación a cooperativas de trabajo asociado y la creación de la figura de “distribuidores independientes”, propia de las empresas multinivel. Con ello facilitan la reducción de la planta y las reestructuraciones organizacionales. Esto ha transformado a los trabajadores en “apostadores organizacionales” y según Lowry (2004), las personas cada vez dependen más de sistemas de pago que generan alta inestabilidad económica, situación que es enmascarada por el discurso académico y empresarial de asimilarlos a “emprendedores”. Ante esto, Weiskopf y Steyaert (2009) expresan que el “[...] mantra del emprendimiento [...] es acogido bajo la promesa de que resolverá los problemas, así estos sean de carácter educativo, gubernamental, cultural, ambiental, urbano o social” (p. 189). Para estos autores, el emprendedor como “epítome del individuo autónomo” (p. 190) ha empezado a ser criticado porque ha sido usado como mampara para ocultar fallas estructurales que han causado la “explotación, dominación y restricción efectiva del individuo” (p. 190).

El apostador acepta la desigualdad. “Los CEO pagan a sí mismos enormes sueldos no porque se lo merezcan sino porque pueden” (Sayer, 2007, p. 32). Las organizaciones capitalistas existen gracias a las desigualdades (Sayer, 2007) y la gestión de recursos humanos es responsable de diseñar prácticas para manejar los sentimientos ante el trato injusto mediante prácticas de bajo compromiso, siempre que sea más conveniente el manejo de la insatisfacción de la persona que el mejoramiento de sus condiciones laborales. Según Bunting (2005), “[...] en el nuevo contrato psicológico no hay trabajo de por vida, pero se trabaja más duro que nunca” (p. 252) y, tal como en un casino, se preserva la ilusión de justicia pero, al final, la casa gana.

Una metáfora final a manera de conclusión

Neo: *¿Por qué me duelen los ojos?*

Morfeo: *Porque nunca los habías usado antes.*

Diálogo de *The Matrix* (1999).⁵²

Para Bunting (2005), “[...] la vida es trabajo, el trabajo es vida para los esclavos dispuestos, quienes entregan grandes trozos de sí mismos a su empleador en contraprestación al cheque de pago” (p. 270). Desde la perspectiva del autor de este capítulo, la metáfora del “trabajador como esclavo” distorsiona la influencia de la gestión de recursos humanos en la forma como la persona se percibe a sí misma, ya sea como “creyente” en búsqueda de la autorrealización futura o como un “apostador” que acepta la injusticia en busca de pequeñas victorias en el presente. Esta situación es similar a la planteada en la película *The Matrix* (1999), cuya trama cuenta que la humanidad ha sido capturada por una raza de máquinas que emplean el calor corporal como combustible y controlan las mentes a través del uso de la *Matrix*, una elaborada fachada que imita al mundo real. Morfeo (Lawrence Fishburne), un miembro de la resistencia, ofrece dos pastillas a Neo (Keanu Reeves), el posible “elegido” que liderará la rebelión humana. Si escoge la azul, seguirá creyendo en la realidad ilusoria; pero si escoge la roja será consciente de la horrible verdad.

Al final, la forma de ver al mundo sí depende de nosotros.

52. *The Matrix* (film), (s.f). En *Wikiquote*. Recuperado el 3 de abril de 2015.

Proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de competencias en una organización: una perspectiva integral, contextual y compleja

Alonso Tejada Zabaleta

Universidad Libre

El diseño y la implementación de sistemas por competencias en las organizaciones conllevan un alto nivel de dificultad y una fuerte inversión en tiempo y recursos. Sin embargo, las evidencias han mostrado que dicha inversión vale la pena y se retribuye con creces cuando se logra un diseño y una implementación sistemáticos, rigurosos e integrales de los sistemas por competencias en las organizaciones. Esto es fundamental en los tiempos de crisis e incertidumbre (Bauman, 2001; Castel, 2010), riesgo (Beck, 2002), fragmentación (Giddens, 2002; Kallinikos, 2003) y trabajo inseguro y precario (Blanch, 2012), condiciones que se viven y deben posibilitar que las decisiones de transformación se asocien al análisis y toma de estrategias cuidadosas y validadas científicamente, que permitan proteger tanto al trabajador como a la organización y mejorar la productividad, pero también el bienestar en las mismas organizaciones. Hasta el momento, la formación y el desempeño competentes han demostrado ser las alternativas para la consecución de dichos logros.

Para posibilitar esto, es importante tener en cuenta que la organización es un sistema social y como tal debe estructurarse de manera colectiva, participativa y comprometida. Al corriente de lo anterior, la presente propuesta se plantea desde dos perspectivas: la psicológico-social, respecto de la “construcción colectiva del conocimiento” como alternativa de desarrollo y de cambio organizacional, y psicológico-organizacional, particularmente con base en la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión por competencias (Tejada, 2003) y los procesos que posibilitan hacer de la organización un ambiente de aprendizaje organizacional y por ende en una organización de aprendizaje

Objetivo

El presente documento se centra en proponer un sistema integral total basado en competencias y liderado por los gestores de talento o recursos humanos en las organizaciones. Se dirige al reconocimiento, la legitimación y el desarrollo de las capacidades y méritos de los colaboradores de la organización como alternativas de equidad, reconocimiento y respeto a la diferencia y a la diversidad, además de posibilitar el mejoramiento productivo individual, grupal, colectivo, organizacional y social desde una perspectiva incluyente y democrática.

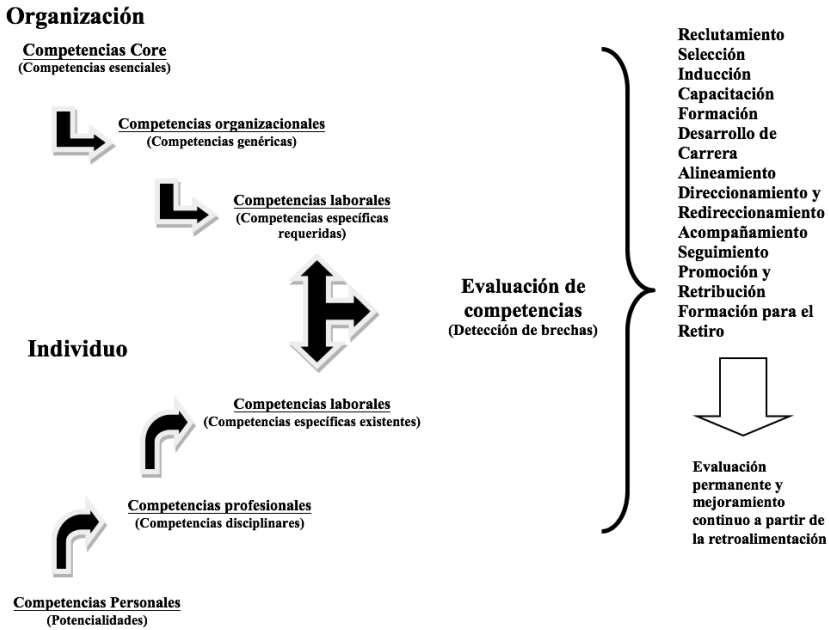
Presupuesto

Se parte de un presupuesto que muestra que los resultados no han sido satisfactorios cuando se ha intentado implementar experiencias sobre competencias de manera fragmentaria, reduccionista y mecánica. Así que la propuesta se basa epistemológicamente en el paradigma de la complejidad (Morin, 1994, 2004; Bonil, Sanmartí, Tomas y Pujol, 2004, Tejada, 2010a, 2010b) planteándose en una práctica de construcción total y holística, contextual, interactiva, flexible, colectiva y participativa (Tejada, 2007a).

Bases fundamentales de un modelo que sustente la propuesta

El modelo que sustenta la propuesta se referencia a continuación y es una representación del proceso general que muestra la forma como se estructura el sistema de competencias en la organización. Como se verá, se definirá a esta representación como la dimensión estructural del sistema, para diferenciarla de la dimensión funcional que se presentará más adelante (Figura 12).

Figura 12
Sistema de estructuración de las competencias en una organización (dimensión estructural) (Tejada, 2008)



El sistema se organiza desde dos perspectivas: organizacional e individual. Así, plantea una serie de pasos para caracterizar, definir y validar todo el sistema de competencias de la organización. Nótese que el modelo tiene una representación “en cascada”, de tal manera que los factores definidos anteriormente sirven para definir los factores consecuentes de forma encadenada y escalonada. La definición de las competencias core (Prahalad y Hamel, 1990) o esenciales en el nivel de la organización, permite la caracterización de las competencias organizacionales, genéricas o generales, y estas a su vez definen y caracterizan las competencias laborales o específicas requeridas por la organización.

Por otro lado, la definición y evaluación de las competencias personales en el nivel del individuo (se utiliza el término individuo porque desde la perspectiva del presente trabajo fundamenta y explicita la identidad, diferencia e individualidad, conceptos centrales para comprender las competencias), constituyen la definición y evaluación de las potencialidades que las personas aspirantes muestran, las cuales son fundamentales para su interacción posterior con la organización. En varios estudios se ha señalado que enfocarse en los estilos de los individuos es una estrategia adecuada y claramente complementaria con

las competencias (Tejada, 2003, 2006a, y2006b, 2010a, 2010b). De allí, que la evaluación de por lo menos los estilos de aprendizaje (Kolb, Rubin y McIntyre, 1997; Alonso, Gallego y Honey, 1994), pensamiento (Sternberg, 1994, 1997, 1999; Sternberg y Grigorenko, 2003), solución de problemas, sistemas de valoración, relaciones interpersonales y estilos de gestión de conflicto (Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993), son dimensiones de evaluación de potencialidades en los procesos de selección de la organización. La evaluación de las potencialidades por medio de los estilos, posibilita la definición, caracterización y evaluación de las competencias profesionales (lo profesional no indica aquí, necesariamente, la exclusividad de una formación profesional formal. Se puede ser profesional de manera empírica gracias a la experiencia explícita, por ejemplo), que también pueden ser llamadas competencias disciplinares, ya que se refieren a las capacidades generales desarrolladas antes de la llegada a la organización y que constituyen su bagaje global en conjunción con sus potencialidades. Y finalmente, las anteriores se complementan en las posibles competencias existentes específicas, que serían las competencias laborales de cada individuo.

La propuesta establece que el punto crucial se da cuando las competencias de los individuos se dan en función del sistema de competencias de la organización. Este paso es señalado aquí como la evaluación de las competencias y es el reconocimiento formal, sistemático, validable y contextual de las brechas de competencias entre lo que la organización requiere y lo que el individuo ofrece, lo cual muestra estratégicamente las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, tanto de los individuos como de la misma organización. Aquí, los procesos de reclutamiento y selección pueden valorarse como una selección por competencias. Como se verá, se debe desarrollar un sistema instrumental de evaluación complejo que incluya los diferentes niveles que se han señalado en esta representación.

Como el sistema es autorregulado y retroalimentativo, la información no solo se utiliza para tomar decisiones sobre selección y vinculación, sino también sobre estrategias de mejoramiento, ubicación y reubicación, formación, redistribución, cambios a cualquier nivel, etc. De allí que lo que se hace en el proceso es poner el sistema de competencias en función de los procesos propios de la organización que están en manos de las instancias de manejo del talento o recurso humano, como son los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, formación, desarrollo de carrera, alineamiento organizacional, direccionamiento y redireccionamiento de procesos, acompañamiento, seguimiento, promoción y retribución, hasta formación para el retiro, aprovechando así las competencias logradas.

Finalmente, el modelo establece que el sistema es abierto y en transformación permanente. Por lo tanto, debe hacerse explícito e intencionalizar su carácter retroalimentativo y autorregulador. Esto se hace diseñando y poniendo en acción un proceso de evaluación y mejoramiento permanente mediante la retroalimentación del sistema. A partir del modelo presentado, se puede desplegar de manera específica el proceso metodológico de desarrollo del sistema.

Proceso metodológico de desarrollo de un sistema por competencias en una organización

En la propuesta se presentan las etapas del proceso de diseño, implementación, evaluación y retroalimentación del sistema.

Cada etapa se subdivide a su vez en diferentes fases del proceso. Así, se plantean siete etapas básicas que se construyen, deconstruyen y reconstruyen de acuerdo con las circunstancias, necesidades y condiciones específicas de cada organización y la participación activa de todos sus miembros

Etapas del proceso

1. Identificación y definición.
2. Normalización y estandarización.
3. Instrumentación y evaluación.
4. Procesamiento y nivelación.
5. Formación y desarrollo.
6. Certificación y acreditación.
7. Retroalimentación y evaluación continuas.

Identificación y definición

Identificación de las competencias core en una organización

El primer paso en la identificación y definición de las competencias en una organización consiste en desarrollar una serie de actividades para caracterizar y hacer explícitas las fortalezas, las ventajas competitivas, las características esenciales, etc., de la organización, lo cual le permiten tener su identidad propia y su diferenciación en el contexto productivo y social. Al llevar a cabo estas caracterizaciones se identifican las capacidades o competencias que se definen como competencias core, esenciales o fundamentales de la organización, definidas de esta manera por Prahalad y Hamel (1990).

El procedimiento se inicia con el análisis, la reflexión y el intento de respuesta de las siguientes preguntas, las cuales se responderán tanto a nivel individual como grupal y colectivamente, según las condiciones reales de cada contexto en particular:

- ¿Qué es lo mejor que sabemos hacer?
- ¿Qué deberíamos hacer bien, pero aún no lo hacemos?
- ¿Qué nos diferencia de la competencia?

Los métodos de evaluación e intervención para esclarecer las preguntas son el análisis documental, las entrevistas y los grupos focales.

El análisis documental consiste en la evaluación, el análisis y la sistematización del plan estratégico de la organización, a saber: misión de la organización; objetivos estratégicos de la organización; estructura; función o procesos funcionales de la organización; análisis estratégico interno y externo. Asimismo, el análisis de otros documentos producidos por la organización que posibiliten identificar procesos históricos de la organización y otras informaciones relacionadas.

Las entrevistas y los grupos focales apuntan al conocimiento de las competencias esenciales por parte de miembros claves de la organización, dueños, accionistas, gerentes, etc., o personas que se consideren fundamentales por su capacidad de dar información relevante, sin importar el nivel al que pertenezcan en la organización. Para esto, la unidad o dependencia de talento humano o recursos humanos o su entidad similar, estructurará formatos de entrevistas (se sugieren las entrevistas semiestructuradas a profundidad, como estrategias de recolección de información, debido a la riqueza que aportan). Con los formatos de preguntas para entrevistas harán entrevistas individuales, grupales o colectivas de acuerdo con la metodología de grupos focales, escenarios y momentos de reflexión crítica y analítica que mejorarán más la información obtenida. Esto se ejecuta con el fin de determinar fortalezas (potencialidades y competencias) y debilidades; establecer las competencias básicas (core) de la organización (es decir, caracterizar su *ser*) e indicar el perfil de lo que se hace y lo que se debe hacer.

Identificación de competencias organizacionales

Posiblemente la parte más compleja del proceso hace referencia a la identificación y definición de las competencias organizacionales. Estas describen el paso intermedio entre la definición de las competencias core o esenciales y la definición y caracterización de las competencias laborales o específicas. Las competencias organizacionales se deducen al cruzar la información obtenida

sobre las competencias core con la estructura y los procesos funcionales de la organización.

Lo anterior se lleva a cabo estableciendo el reconocimiento de la estructura y los procesos funcionales de la organización, caracterizando las competencias como perspectiva sistémica de toda la organización e identificando las normas de desempeño existentes.

Se debe hacer un proceso detallado, sistemático y colectivo que incluya por lo menos las siguientes fases:

Reconocimiento de la estructura y procesos funcionales de la organización. El reconocimiento de la estructura y procesos funcionales parte de una serie de preguntas que deben resolver según los mismos parámetros establecidos para las competencias core.

Algunas preguntas pertinentes pueden ser:

- ¿Cómo es nuestra estructura?
- ¿Es acorde a nuestros propósitos, principios e identidad?
- ¿Es acorde y relacional a nuestros objetivos estratégicos?
- ¿Cómo los elementos y la configuración de nuestra estructura, permite que nuestras competencias fundamentales se desarrollen?
- ¿Cómo están organizados nuestros procesos funcionales?
- ¿Son acordes con nuestra estructura y con nuestras fortalezas productivas?
- ¿Cómo podríamos mejorar nuestra estructura y los procesos funcionales?

El método usado principalmente es el análisis de documentos referentes a la estructura, como los organigramas y los documentos referidos a procesos funcionales (departamentalizaciones, configuraciones por aéreas, procesos, etc.)

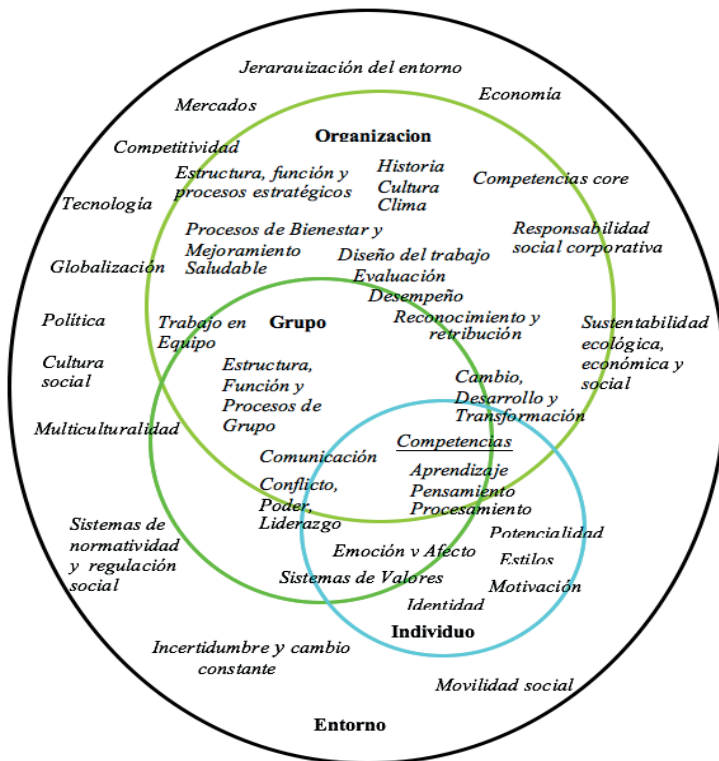
Una estrategia metodológica útil es la elaboración de cartografías sociales (Granada, 2007), consistentes en formas para graficar por medio de dibujos las representaciones sociales de los individuos sobre la organización. Estas representaciones muestran, además, la relevancia que dan a personas, sectores, acciones o procesos. Es una información ventajosa para determinar el conocimiento real, las percepciones, las distorsiones, etc., que los individuos tienen sobre su organización y sobre los procesos que desarrollan en ella.

Como se señaló en la sección anterior, también aquí las entrevistas semiestructuradas a profundidad y los grupos focales a nivel individual, grupal y colectivo son necesarias.

Caracterización de las competencias como perspectiva sistémica de toda la organización. Como las competencias son el objeto central de la generación del sistema, es importante ubicarlas y caracterizarlas como dimensión sistémica de la organización. Es decir, si las competencias son el eje o centro de gravedad del desarrollo de la organización, deben ser evaluadas y caracterizadas en la perspectiva de los procesos propios de un sistema organizacional que permita representar las categorías y condiciones sobre las que las competencias actúan. Esta es una labor del colectivo de recursos humanos o talento humano de la organización.

La Figura 13 representa esas categorías:

Figura 13
Categorías y condiciones sobre las que las competencias actúan
El sistema organizacional como dimensión de relación con las competencias (Tejada, 2010a)



La figura muestra las categorías y subcategorías que constituyen la organización desde su perspectiva sistémica. Así, el sistema organizacional se compone de individuos, grupos, la organización en sí y el entorno. Estos elementos componentes o categorías de acción a su vez se interrelacionan unos con otros y establecen transformaciones que afectan de diferentes maneras todo el sistema y producen cambios en los componentes y en los procesos productivos derivados de ellos.

El primer componente o categoría, a saber, el individuo, se puede subdividir a su vez en identidad, potencialidades, estilos, motivación, aprendizaje, pensamiento, procesamiento, emoción y afecto, sistemas de valores y obviamente competencias (Tejada, 2003, 2010b).

El segundo componente, el grupo, incluye las subcategorías de estructura, función y procesos de grupo (cohesión, pertenencia, filiación, función, estatus, etc.) y la interacción entre el individuo y el grupo posibilita la definición de los procesos de comunicación, conflicto, poder y liderazgo.

El componente organización incluye la estructura y los procesos funcionales, la historia, la cultura, el clima de la organización, los procesos de bienestar y mejoramiento saludable, así como las competencias core de la organización.

La interacción entre la organización, el grupo y los individuos determina el trabajo en equipo, el diseño del trabajo, la evaluación del desempeño y la ocupación, las formas de reconocimiento y retribución y las condiciones de cambio, desarrollo y transformación. El valor del entorno como factor determinante, permite dilucidar las influencias jerárquicas del entorno, los efectos de la globalización, los sistemas de regulación y normatividad social, la multiculturalidad, la incertidumbre y el cambio constante, la movilidad social, la sustentabilidad ecológica, económica y social y la responsabilidad social corporativa, por nombrar las categorías más relevantes del entorno que influyen en la actualidad a las organizaciones.

El análisis que surge en la unidad de recursos humanos o del talento debe trasladarse luego al colectivo general de la organización, lo cual puede hacerse utilizando los mismos recursos metodológicos ya señalados o aquellos que colectivamente sean considerados como más eficaces para recoger la información.

Identificación de las normas de desempeño existentes

De acuerdo con la lógica de “cascada”, el siguiente paso implica mayor especificidad en el proceso de definición y caracterización de las competencias. Así, el análisis se enfoca ahora a los procesos de desempeño de los miembros de la

organización y particularmente a las normas, criterios, procesos, procedimientos e instrumentos tanto de identificación, como de evaluación y acción de los desempeños de los miembros existentes en la organización.

Según la propuesta general, se formulan unas preguntas básicas que posibilitan el esclarecimiento, el análisis, la reflexión crítica y las propuestas y decisiones de acción referidas a los procesos de desempeño. Algunas fundamentales pueden ser:

- ¿Qué esperamos de nuestro desempeño?
- ¿Cómo están registrados los criterios y normas de desempeño?
- ¿Existe coherencia entre lo registrado, lo que se espera, lo que se sabe y lo que se hace?
- ¿Hay un sistema válido que evalúe realmente el desempeño?
- ¿Hay validez, confiabilidad, coherencia, consistencia, validación de proceso, sistematización, uso adecuado y pertinente de la información obtenida?

Generalmente esta parte del proceso lleva a posiciones conflictivas y cuestionadoras, pues la evaluación sistemática y crítica del proceso de desempeño genera cuestionamientos fuertes. Baste con revisar, por ejemplo, el extenso análisis de Coens y Jenkins (2001), quienes critican las formas tradicionales de evaluación del desempeño y muestran sus tergiversaciones, sus malas utilidades, sus equívocos y sus mitos.

Como métodos se tiene, en primer lugar, la documentación, que abarca la evaluación, el análisis y la sistematización de los documentos.

En segundo lugar están las entrevistas, los grupos focales y trabajos colectivos. Siguiendo Según las metodologías propuestas, el trabajo en esta fase se puede ejecutar por medio de entrevistas, grupos focales y también asambleas o trabajos colectivos de análisis, reflexión y propuestas de cambio. Todo —se insiste— de acuerdo con las condiciones reales de la organización.

Lo anterior con el fin de determinar normas, regulaciones y criterios de acción productiva, indicar el perfil de lo que se espera hacer, establecer el análisis inicial para determinar la coherencia entre lo que se cree que se hace y lo que realmente se hace y por tanto, caracterizar las competencias organizacionales.

A este nivel, la unidad de recursos humanos debe llevar a cabo un proceso de decantación, sistematización, organización y clasificación de la información obtenida. Como los datos recogidos son cualitativos en su mayoría (lo que de ninguna manera descarta la utilización de metodologías de presentación, sistematización y análisis de datos cuantitativos, y mejor si se utilizan metodologías

de triangulación con claro reconocimiento en la actualidad en las ciencias sociales y humanas), la organización de la información por medio de sistemas categoriales y análisis de contenido es un recurso metodológico adecuado.

Identificación de competencias laborales

Las competencias laborales hacen referencia a las competencias específicas requeridas por la organización para su adecuado desarrollo productivo. Estas se deducen sistemáticamente del proceso de análisis, reflexión, decantación, sistematización y explicitación de las competencias organizacionales. El carácter de especificidad establece un cuidado y rigor en la organización y categorización de la información, pues este nivel de identificación posibilita el diseño de los instrumentos, criterios, indicadores, etc., de evaluación para tomar decisiones pertinentes a los procesos de la organización.

Este proceso se ejecuta identificando los procesos productivos y de desempeño reales, y clasificando, comparando, categorizando y definiendo las categorías de competencias suficientes y necesarias para la organización

Identificación de los procesos productivos y de desempeño reales

Es fundamental tener claro si los sistemas de evaluación del desempeño que la organización posee son coherentes tanto con el desempeño real como con los sistemas categoriales de competencias que se vienen definiendo. De allí que el paso necesario es efectuar un proceso sistemático de definición y caracterización de los procesos productivos y de desempeño reales.

Las preguntas que surgen intentan cubrir todo el espectro de desempeño al formular todas las variables involucradas. Estas pueden ser:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Con quién lo hacemos?
- ¿En dónde lo hacemos?
- ¿Cuándo lo hacemos?
- ¿Con qué lo hacemos?
- ¿Cuáles alternativas y estrategias utilizamos?
- ¿Cuánto cuesta hacerlo?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Dentro de la metodología se tiene, en primer lugar, la observación directa, la cual comprende el diseño y la aplicación del sistema de observación directa por medio de los cargos, puestos, ocupaciones y procesos de desempeño en la organización.

En segundo lugar, en cuanto a la metodología de trabajo en los procesos de observación esta puede consistir en el diseño del proceso observacional: la observación empírica, la descripción sistemática como método central, la tabulación de la información obtenida, la clasificación de la información obtenida y la categorización de la información obtenida.

En tercer lugar se tiene la observación del desempeño competencial de miembros o agentes expertos y claves de la organización. Una vez elaborado el diseño del proceso observacional, se implementan observaciones directas a miembros de la organización, las cuales serán comparadas con entrevistas a profundidad.

En cuarto lugar encontramos el análisis y la sistematización de información obtenida en las observaciones, en quinto lugar las entrevistas semiestructuradas a profundidad y por último la elaboración de un sistema de entrevistas a los miembros claves observados con el fin de contrastar, comparar y validar la información obtenida en las observaciones.

Lo anterior con el fin de determinar y sistematizar lo que realmente se hace al compararlo con lo que se cree que se hace.

Clasificación, comparación, categorización y definición de categorías de competencias para la organización

Este paso posibilita como resultado final la definición del sistema de categorías laborales para la organización. Hace referencia a un proceso metodológico que permite tabular, clasificar, comparar, categorizar y definir dicho sistema de competencias.

Se ejecuta mediante preguntas básicas como las siguientes: qué comparar, cómo tabular, clasificar y categorizar la información recogida y cómo definir categorías de competencias.

La metodología abarca la comparación, la contrastación, el análisis, la categorización, la decisión y la síntesis; la comparación de los procesos documentales, de observación y de entrevista, la construcción de categorías pertinentes de análisis, y la definición de categorías de competencias suficientes y necesarias para la organización. Esto con el fin de obtener el sistema categorial de competencias

laborales o específicas requeridas por la organización para lograr un desarrollo productivo más efectivo.

Las observaciones se hacen de manera descriptiva sin inferir nada en ellas. La información recogida se tabula y clasifica utilizando dos métodos de clasificación: por comparación y por correlación. Resultado del proceso de clasificación es la estructuración en categorías que deben definirse en función de dos criterios: que sean exhaustivas y que sean mutuamente excluyentes. Así mismo, debe tenerse cuidado en que sean sistemas categoriales suficientes y necesarios para la organización. A partir de esto se definen, se les dan nomencladores y se establecen parámetros de base y criterios de acción y evaluación.

De esta manera, termina la primera etapa del proceso correspondiente a la identificación y definición de las competencias de la organización.

Normalización y estandarización

La siguiente etapa es la de normalizar y estandarizar el sistema de competencias de la organización. Esta etapa es importante puesto que posibilita decantar, sistematizar, hacer estable, comunicar y socializar el sistema. En síntesis, es la etapa de formalización que le otorga un estatus de pertenencia a la organización.

La etapa tiene dos fases: el diseño de los perfiles de competencias necesarios para la organización, y la presentación, motivación y socialización del proceso al personal de la organización.

El diseño del proceso contiene las siguientes actividades metodológicas:

- Diseño y estandarización de los perfiles de competencias core y organizacionales de la organización.
- Diseño del sistema y de los perfiles de competencias laborales o específicas para áreas, puestos y cargos, grupos de cargos y relaciones externas e internas. Igualmente, de los perfiles de ocupaciones, grupos y familias de ocupaciones de acuerdo con el modelo de trabajo de la organización.
- Decisión y explicitación de los criterios y normas de regulación de los perfiles de competencias.
- Establecimiento de parámetros, indicadores, estándares y sistemas de valoración.
- Elaboración del diccionario de competencias.

En cuanto a la presentación, motivación y socialización del proceso a todo el personal de la organización, el diseño de los perfiles de competencias debe estar

acompañado del proceso de presentación a todo el colectivo de la organización, junto con la implementación de un proceso eficaz de motivación y socialización. Las fases de esta etapa son:

- Diseño de la estrategia de presentación del proceso a todos los miembros del personal.
- Diseño de la estrategia de motivación para impulsar la participación y el compromiso.
- Diseño de la estrategia de socialización para garantizar el conocimiento, implicaciones y compromisos de los colaboradores de la organización.
- Aplicación de las estrategias.
- Evaluación y corrección de las estrategias.

Instrumentación y evaluación

La presente etapa representa la fase de la procedimentación en sí y se centra en la elaboración de los instrumentos de evaluación y en su posterior aplicación. Aquí es importante la coherencia y consistencia de los procesos de evaluación con el sistema diseñado y en concordancia con el espíritu y las características de identidad de la organización. De allí que el proceso sea el de construcción más que de replicación; es decir, se debe diseñar o escoger un sistema de evaluación propio a las necesidades y circunstancias de la organización y no un proceso de evaluación “prestado” por otra, aun cuando haya sido exitoso. Esta posición es primordial porque así como la evidencia muestra que las condiciones, las circunstancias, la historia y la cultura de cada organización son determinantes para su desarrollo, los procesos de evaluación también lo son.

La etapa se divide a su vez en las siguientes fases:

- Diseño del sistema global de evaluación de competencias.
- Diseño de los instrumentos de evaluación.
- Aplicación del sistema de evaluación a todo el personal de la organización.

El diseño y aplicación del sistema de evaluación por competencias comprende el diseño de los instrumentos y pruebas de evaluación por competencias, la construcción del sistema integrado de evaluación de competencias para la organización, la prueba del sistema, su reestructuración y finalmente, su aplicación.

En cuanto al diseño de los instrumentos de evaluación, una estrategia de diseño desde la perspectiva de las competencias consiste en estructurar el sistema a

partir de las siguientes categorías, sin perder la perspectiva de que la evaluación es un proceso integral y no fragmentado:

- Evaluación del desempeño (hacer).
- Evaluación de conocimientos (saber).
- Evaluación de estilos (preferir, sentir y elegir).
- Sistema integrado de evaluación (ser).

En lo tocante a los métodos y técnicas estos comprenden:

Evaluación global de competencias: observación directa en contextos específicos simulaciones, pruebas situacionales y contextuales (*assessment centers*); evaluación de retroalimentación 360°; construcción de historias de vida; evaluación y sistematización de competencias personales, sociales, disciplinarias y profesionales específicas; contrastación de los sistemas normativos y de regulación del desempeño (perfiles de competencias) con la observación directa, las simulaciones y pruebas situacionales, la evaluación 360°, la historia de vida y la sistematización de las competencias.

Evaluación de conocimientos: pruebas de conocimientos específicos.

Evaluación de estilos: estilos cognitivo-afectivos (estilos de aprendizaje, estilos de pensamiento, estilos de solución de problemas) y estilos afectivo-cognitivos (estilos de valoración personal, interpersonal y social y estilos de relación interpersonal de gestión de conflictos).

Integración de la evaluación: estructuración y organización de acuerdo con la lógica sistémica de un proceso integrado de evaluación de competencias.

Procesamiento y nivelación

La etapa de procesamiento y nivelación de la gestión por competencias es de alta complejidad, pero fundamental para el desarrollo y transformación de la organización en la perspectiva de las competencias. Establece las formas, las condiciones, las situaciones, los contextos, etc., en los cuales el sistema de competencias se cruza o integra con los procesos de la organización ya especificados, caracterizados y definidos en la dilucidación de las competencias organizacionales.

Para procesar y nivelar el sistema de competencias con los procesos organizacionales se proponen las siguientes fases:

Diseño del proceso de desarrollo de competencias en la organización

Esta fase consiste en diseñar, explicitar, relacionar y formalizar los procesos de desarrollo de las competencias en los niveles y procesos de la organización. Los procesos y niveles involucrados aquí son los correspondientes a las responsabilidades de acción de las unidades de talento humano o recursos humanos, los cuales, en general, son: reclutamiento y selección, inducción, capacitación, formación, direccionamiento y redireccionamiento, acompañamiento, desarrollo de carrera, alineamiento, seguimiento, promoción y retribución y formación para el retiro.

Construcción de una red de procesos

Una vez efectuado el trabajo de incorporar el sistema de competencias a los niveles y procesos organizacionales, se pasa al alineamiento del complejo de procesos mencionados en una red procesal, secuencial, lógica y continua que garantice la significación del sistema de competencias dentro de la organización. La utilización de mapas conceptuales, diagramas de flujo, diagramas de decisión, etc., son instrumentos y estrategias útiles para esta tarea, que una vez más está a cargo del personal de recursos humanos. Producto de este trabajo son los documentos guías, textos formativos, manuales, etc., para ser compartidos con todos los miembros de la organización.

Socialización de la red y sus componentes

En cuanto se dispone de la información organizada, sistematizada y escrita, se diseña, prueba e implementa un proceso de socialización de la red a todo el personal. Esta socialización incluye el ofrecimiento de posibilidades de desarrollo personal, grupal, colectivo, institucional y social a partir de las competencias, los cuales se deben hacer a todos los miembros de la organización.

Formación y desarrollo

Esta es la etapa central de toda la propuesta. No se concibe ejecutar todo este trabajo solo para evaluar o reconocer las competencias o lograr acreditaciones formales. Estas son actividades complementarias a lo fundamental. El objetivo fundamental de los sistemas por competencias en las organizaciones es el lograr que las personas desarrollen al máximo sus competencias para su bienestar y para el de la organización.

Para alcanzar esta etapa es necesario hacer acopio de las experiencias en psicología educativa y de la pedagogía y la didáctica en el campo educativo, particularmente de la formación y capacitación de personal adulto. De allí que se deben diseñar, probar e implementar currículos fundamentados en los principios

de formación de competencias adecuados a las condiciones y necesidades de la organización. Adicionalmente, hay que tener en cuenta las nuevas condiciones de construcción del conocimiento en las nuevas realidades. Por ejemplo los planteamientos realizados por Bauman (2007, 2013) respecto de los retos de la educación en la modernidad líquida.

De esta manera las fases se logran diseñando procesos de formación basados en competencias, diseñando estrategias de motivación para involucrarse en los procesos de formación, socializando y ofreciendo los procesos de formación y aplicando y desarrollando los procesos de formación y capacitación por competencias.

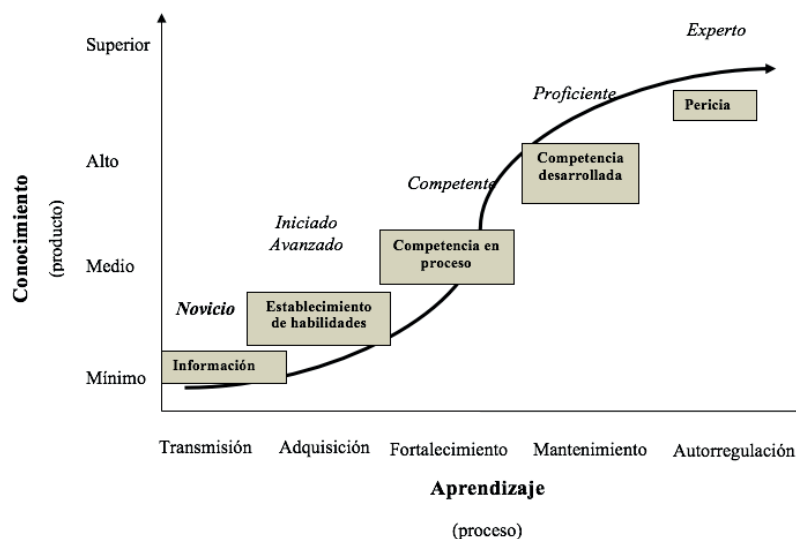
Diseño de procesos de formación basados en competencias

El diseño de los currículos por competencias significa un trabajo cuidadoso en el que confluyen el sistema de competencias definido y las características, necesidades, condiciones, objetivos estratégicos, estructura y procesos funcionales de la organización con las mejores formas de aprendizaje y enseñanza aportadas por la educación moderna. Así, la formación y desarrollo de las competencias se proponen a partir de currículos basados en:

- Aprender a aprender
- Aprendizaje experiencial o aprender haciendo
- Aprender en contexto o aprendizaje situacional
- Aprendizaje eficiente o aprendizaje experto
- Aprendizaje personalizado y colectivizado
- Aprendizaje activo y productivo
- Aprendizaje investigativo y estratégico
- Autonomía, autocontrol, autorregulación, autoeficacia y agenciación (Tejada, 2005, 2006a, 2006b, 2007b; Bandura, 1987, 1989, 1994, 2001).
- Coaching, mentoring y formación de carrera
- e-learning, blended learning*
- Gestión del conocimiento: transferencia del conocimiento tácito a conocimiento explícito (Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001)a.
- Aprendizaje organizacional y organización de aprendizaje: diseño de la organización como ambiente de aprendizaje (Argiris, 2001; Easterby-Smith, Burgoyne y Araújo, 2001).

Estos currículos deben ser determinados en una secuencia lógica que permita desarrollar el aprendizaje de manera progresiva (en orden de dificultad creciente), contextual y relacional con la organización. La Figura 14 representa una posible unidad de análisis que facilita el diseño de los currículos:

Figura 14
Proceso de desarrollo de competencias en los individuos
(dimensión funcional) (Tejada 2003, 2010b)



La figura muestra dos dimensiones fundamentales que se relacionan funcionalmente y se representan en un plano cartesiano. Una dimensión es el conocimiento, entendido como el bagaje construido por el ser humano a lo largo de la historia. Representa el cúmulo de saberes apropiado. En la figura se entiende el conocimiento como un producto y necesario para el desarrollo y la evolución humanos y se le ha puesto —a modo de ejemplificación— una escala que muestra el incremento progresivo de su complejidad (de mínimo a superior). La otra dimensión es el aprendizaje, que se constituye en el proceso fundamental (la motivación sería otro) para que el conocimiento progrese. El supuesto (validado en la psicología del aprendizaje) radica en que el aprendizaje transcurre por una serie de etapas secuenciales y complementarias, las cuales se superponen de acuerdo con diferentes condiciones. Esas etapas son: transmisión de información, adquisición o establecimiento, fortalecimiento y mantenimiento del conocimiento aprendido y autorregulación y autodirección sobre el

conocimiento adquirido. El interjuego entre estos parámetros hace posible un proceso funcional de desarrollo de las competencias representado en una curva ideal que se incrementa progresivamente (la curva es ideal, puesto que en la práctica no se da un incremento lineal sino dialéctico, con caídas, retrocesos y recuperaciones). Cada etapa del aprendizaje representa un momento en el desarrollo de la competencia y a su vez un criterio y nomenclador que la define. Así, en la transmisión se da un proceso informacional pero el conocimiento es mínimo, determinando así un novicio o aprendiz (es importante aclarar que la transmisión de información en sí misma es necesaria pero no suficiente. Generalmente, su carácter es más motivacional, de apertura y de anclaje que de aprendizaje en sí). La adquisición muestra un incremento en el conocimiento centrado en el desarrollo de habilidades fundamentales, posibilitando con ello un iniciado avanzado. El fortalecimiento muestra un incremento significativo del conocimiento en una persona cuyas competencias están en proceso y por lo tanto puede ser definida como competente. En el mantenimiento, el nivel de conocimiento alcanza un grado alto, con una competencia plenamente desarrollada que posibilita nombrar una persona como proficiente. Y finalmente, el nivel superior de conocimiento (aquí plenamente entendido como la sabia movilización de los recursos, en condiciones y contextos específicos, generados por procesos autorregulatorios, generativos e innovativos del individuo competente), nos caracteriza una persona con pericia o alto nivel de experticia (Tejada 2003, 2005, 2006a, 2006b, 2007^a, 2007b, 2008, 2010a y 2010b).

Cabe aclarar que para diseñar los currículos por competencias, la psicología del aprendizaje provee un alto bagaje de conocimientos sobre los principios, los procesos, los problemas y el procedimientos del aprendizaje que pueden ser evidenciados y utilizados para el diseño curricular.

Diseño de estrategias de motivación para asegurar la inclusión en los procesos de formación

La complementariedad con el aprendizaje se da en los procesos de motivación. No solo es importante determinar los estilos y formas de aprender de los individuos, sino también que estén motivados para acceder plenamente al conocimiento. Hay diferentes modelos, paradigmas y estrategias de motivación. En la perspectiva de la presente propuesta que establece su mirada con base en la psicología social, la motivación es un proceso contextual que depende de la historia de los individuos, de las condiciones culturales e idiosincráticas, de la cultura y el clima de la organización, de las formas de manejar el poder y de las relaciones entre los miembros, entre otros factores. De allí, que la propuesta fundamental de la presente aproximación radica en un estudio sistemático de los procesos motivacionales que se dan en la organización, definirlos, ca-

racterizarlos, determinar lo que motiva a la gente y direccionar esos procesos motivacionales en favor del sistema de cambio que se está implementando. Sin embargo, es importante aclarar que un sistema motivacional significativo que busque el mejoramiento organizacional no se debe fundamentar en el engaño, en promesas falsas o en acercamientos hipócritas. La gente no es tonta y no hay peor efecto para la motivación que el sentirse engañado.

El trabajo debe basarse en la transparencia, la comunicación asertiva y honesta; en el reconocimiento de las diferencias, necesidades y expectativas de las personas; en el cumplimiento de lo que se propone u ofrece, y en promover lo colectivo respetando lo individual. De acuerdo con esto, se debe diseñar un sistema motivacional que muestre a las personas el valor de formarse competentemente, la significación personal, grupal, colectiva y social de mejorar y de transformarse y el valor de formar parte de un proyecto colectivo para producir mejor, pero también para alcanzar mejores niveles de satisfacción y calidad de vida. De forma práctica, se deben diseñar procesos motivacionales que aseguren el alineamiento con los procesos formativos y con los objetivos de desarrollo.

Socialización y oferta de los procesos de formación

Con un sistema curricular que cubra la formación de competencias y los procesos de motivación para acceder al sistema, se pasa a la socialización y a la oferta dirigidas, asesoradas y facilitadas a los colaboradores de la organización, para que se involucren en el proceso.

Aplicación y desarrollo de los procesos de formación y capacitación por competencias

Finalmente, se pasa desarrollan los currículos de formación y capacitación de competencias para retroalimentar, mantener y mejorar fortalezas, eliminar debilidades y deficiencias, adquirir potencialidades y competencias nuevas, aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas. El sistema debe enfocarse a mejorar los procesos productivos y los niveles de satisfacción y calidad de vida de los miembros de la organización.

Certificación y acreditación

En la actualidad perviven formas sociales que regulan la calidad de las organizaciones. Estas formas de regulación y control se dan a diferentes niveles, ya sea desde los sistemas gubernamentales o gremiales; o desde instancias locales, regionales, nacionales o internacionales. De allí que una preocupación de las organizaciones no es solo el aseguramiento de la calidad, sino la aceptación social formal de dicho aseguramiento. En general, estas formas de aceptación formal se definen como procesos de certificación o de acreditación.

En el caso de la evaluación y desarrollo de las competencias en las organizaciones los sistemas de certificación y acreditación ya están bien cimentados y la preocupación de acreditarse por competencias es central. El modelo aquí propuesto plantea que la certificación o acreditación es una consecuencia lógica del proceso sistemático y riguroso que se ha presentado; por lo tanto, una vez finalizada la implantación del sistema de competencias en la organización, no es sino seguir los parámetros y normativas establecidos por las entidades certificadoras.

Una preocupación fundamental de toda organización es certificarse y acreditarse consigo misma. La razón de esto propuesta es que el sistema de competencias y la misma organización están centrados en sus miembros y en su enriquecimiento como seres humanos, productivos y sociales. De allí, que la fase que se propone para la presente etapa es la elaboración de la certificación interna y la certificación externa.

Certificación interna

Formalización del proceso para la certificación y acreditación de las competencias para la promoción y ubicación eficiente y satisfactoria, la formación y capacitación, la construcción de carrera y la reestructuración del proyecto de vida para el mejoramiento personal, profesional laboral y social o para prospectar el futuro o retiro de los miembros de la organización

Certificación externa

Formalización del proceso bajo las normas de regulación nacionales e internacionales para apoyar la certificación institucional, según el tipo de institución u organización. Por ejemplo, los sistemas de calidad ISO para organizaciones de tipo productivo o de acreditación para instituciones educativas o ambas para otras organizaciones

Retroalimentación y evaluación continuas

Para tener información que permita retroalimentar las características del proceso que la organización vive; para obtener datos válidos sobre lo que ocurre y se pueda mejorar o cambiar; para prospectar la organización, etc., es fundamental que esta posea un sistema de evaluación continua y permanente. Se han dado experiencias exitosas que muestran que los sistemas de evaluación continua son posibles y que realmente son de ayuda para direccionar, redireccionar, detectar situaciones y elementos críticos, aprovechar las condiciones del medio, etc. La antigua idea de que para evaluar se deben detener todos los procesos y las acciones con el fin de obtener datos válidos, ha sido cuestionada (en nuestra cultura latinoamericana, es común encontrar el “cerrado por inventario”). Hay

estrategias metodológicas e instrumentación tecnológica que posibilitan evaluar, generar cambios y lograr transformaciones de manera simultánea, sin perder información válida ni detener la acción organizacional.

Para ello, miembros de recursos humanos o de talento humano deben hacer este proceso mediante el aprovechamiento de la experiencia vivida en la implantación del sistema. La misma experiencia y el cúmulo de datos, instrumentos, procesos y sistemas derivados de la implementación, establecen los insumos de base para diseñar la estrategia de evaluación permanente y continua y el aprovechamiento de la retroalimentación

De esta manera, el objetivo que se debe trazar es lograr el diseño e implementación de un proceso de aprovechamiento de la retroalimentación y el diseño y la implementación de un sistema de evaluación continua que posibilite la detección y nuevos direccionamientos de los procesos.

Consideraciones finales

Se ha presentado una propuesta de implementación de un sistema de competencias para organizaciones productivas. Se intenta sustentarlo epistemológica y ontológicamente dentro de las nuevas perspectivas sociales que posibiliten relacionar el sistema con las concepciones de la complejidad, la visión holística e integral, la flexibilidad y la contextualización. Desde la perspectiva conceptual de la psicología social, se propone abordar el modelo con base en la “construcción colectiva del conocimiento”, se defienden concepciones de equidad, participación, reconocimiento y respeto a la diferencia y se legitima que el conocimiento se construye colectivamente. Desde la perspectiva del aporte de la psicología organizacional, la propuesta se lleva a cabo sin desconocer la relación organización-individuo-contexto, como una relación que si es abordada sistemática y rigurosamente, permite transformaciones y cambios significativos tanto para las mejoras productivas de la organización, como para el aumento de los niveles de satisfacción de los individuos, así como a los aportes responsables al medioambiente. Finalmente, se insiste que este proceso debe estar en manos de los gestores del talento humano o de recursos humanos de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

Parte I

Referencias del capítulo *Psicología organizacional y del trabajo. De la administración científica a la globalización: una historia de desafíos*

- ARNOLD, J. (1997). *Managing Careers Into the 21st Century*. UK, Paulman Publishing, 29, pp. 175-195.
- BARITZ, L. (1960). *The Servants of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry*. New York: Literary Licensing.
- BURRELL, G. y MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- BURTT, H. (1929). *Psychology and industrial efficiency*. New York: Appleton.
- CARONE, I. (1995). *O lugar a Psicologia nas Ciências Sociais*. In: Journal do CRP-3.
- CHANLAT, J. (1992). *L'Individu Dans L'Organization, les dimensions*. Canadá: Esk Lavalle.
- CHERNS, A. (1982). *Organizational Psychology, Theory and Practices*. In: Wolf y Shimmin. London.
- DEJOURS, C. (1986) *A locura do trabalho*. São Paulo: Brasiliense.
- ENRIQUEZ, E. (1992). *L'Organization en Analyse*. Paris: PUF.
- LEGGE, K (1995). *Human Resources Management: rhetorics and realities*. London: MacMillan.
- LEITE, J. (1996). *Nós Quem cara Pálida?: A razao Depois de Taylor*. São Paulo: Davel.
- MALVEZZI, S. (1998). *El agente económico reflexivo*. Actas de la conferencia de la asociación de los dirigentes de capacitación de la Argentina. Mar de Plata, Argentina.
- MAYO, E. (1923). *The irrational factor in society*. Journal of Personnel Research 1 (3). pp. 419-426.
- MCKINNEY, F (1976). *Fifty Years of Psychology*. American Psychologist, pp. 834-842.
- MICHELL, T (1979). *Organizational Behavior*. Annual review of Psychology, 30 pp. 243-282.

- MOWDAY, R. Y SUTTON, R. (1993). *Organizational Behavior: linking individuals and groups to organizational contexts*. Annual review of Psychology, 44 pp. 195-229.
- MUNSTERBERG, H. (1914). *Grundzüge der Psychotechnic*. Berlin: Barth.
- MUNSTERBERG, H. (1915). *Business Psychology*. Chicago: La Salle Extension University.
- O'REILLY, C. (1991). *Organizational Behavior: Where we've been, where we're going*. Annual review of Psychology, 42 pp.427-458.
- REUCHELIN, M. (1971). *Traité de Psychologie Appliquée*. París: PUF.
- ROUSSEAU, D. (1997). *Organizational Behavior in the New organizational Era*. Annual review of Psychology, 48 pp.515-546.
- SARTORI, G. (1998). *Homo Videns – La sociedad teledirigida*. Buenos Aires: Taurus.
- STEFFY, B. y GRIMES, A. (1992). *Personnel/Organizational Psychology: A critique of a Discipline*. In: Alvesson, Mats y Huhg Willmott Edits. Critical Management Studies. London: Sage.
- VASCONCELOS, E. *Recursos Humanos e Subjetividade*. São Paulo: Vozes.
- WARNER, M. (1994). *Organizational Behavior Revised*. Human Relations, 47 (10), pp.1152-1166.
- WOLFF, C. Y SHIMMIN, S. (1976). *The Psychology of work in Europe*. A review of a Profession. Personnel Psychology

Referencias del capítulo *Nuevas exigencias formativas del futuro psicólogo del trabajo y de las organizaciones*

- BARTRAM, D. y ROE, R. (2005). "Definition and assessment of competences in the context of the European Diploma in Psychology". In: *European Psychologist*, vol. 10, 2, pp. 93-102
- BENT, S. (2007): "What's the difference between IO Psych and HR?. And who cares?. *The Organizational Psychologist*, Newsletter for the College of Organizational Psychology, September.
- CASCIO, W.F. (1995) "Whiter Industrial and Organizational Psychology in a changing world of work". In: *American Psychologist*, pp. 928-939.
- Comisión de Elaboración del Libro Blanco del título de Grado de Psicología, (2005). *Libro Blanco de Estudios de Grado de Psicología*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_psicologia_def.pdf
- Comisión de Elaboración Libro Blanco Ciencias Laborales y RRHH, (2005): *Libro Blanco. Título Ciencias Laborales y Recursos Humanos*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. http://www.aneca.es/activin/docs/libroblanco_rrhh_def.pdf
- Comisión Nacional de Plan de Estudios de Máster de PTO (2006). *Propuesta de diseño de los estudios de Máster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (coordinación Universidad de Valencia: M.V. Mestre y Jose M. Peiró).
- EAWOP Task Force (2008): *Europsy and the Advanced Certificate in Wyo Psychology*. Task Force on the Future Professional Qualifications of European Wyo Psychologists (<http://www.eawop.org/docs/EuroPsy%20and%20Advanced%20Certificate.pdf>)
- ENOP (1994): *Reference Model for a European Curriculum in Wyo Psychology*. European Network of Work and Organizational Psychology. Maison des Sciences de L'Home. Paris.
- Europsy Project Group (2005). Europsy. European Diploma of Psychology. Final version. March 2005 [in Internet]. Available at: www.eurpsych.org. See also Lunt, I. (2000). European project funded by the European Union under the Leonardo da Vinci program. *European Psychologist*, 5 (2), pp. 162-164.

LUNT, I., BARTRAM, D., DÖPPING, J. GEORGAS, J., JERN, S., JOB, R., LECUYER, R., NEWSTEAD, S., NIEMINEN, P., ODLAND, S., PEIRÓ, J.M., POORTINGA, Y., ROE, R., WILPERT, B., HERMAN, E. (2001). *EuroPsyT. A framework for education and training for psychologists in Europe*. Available from EFPPA, Brussels.

MURPHY, K. y SAAL, F. (1990). What should we expect from scientist-practitioners?. In: MURPHY, K. and SAAL, F. (Eds.): *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

ORDÓÑEZ, M. (Coord.) (1997): *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Madrid: Aedipe, Gestión 2000.

PEIRÓ, J. (1994): "Intervención Psicosocial en psicología del trabajo y de las organizaciones". En: PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. (Dir.) *Intervención psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.

PEIRÓ, J. (2003). "De la administración de personal a la gestión y desarrollo de los recursos humanos. Desarrollos producidos durante las últimas décadas en España". En: *Memoria de actividades 1977-2003. Centro de Estudios Financieros*, pp. 69-76.

PEIRÓ, J. (2007). "La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional". En NOGAREDA, C., GRACIA, J., MARTÍNEZ-LOSA et al. *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Medidas preventivas*. Barcelona: Foment del Treball Nacional, pp. 67-89.

PEIRÓ, J. M. y Bravo, M. J.: Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 1999, 15, 2, 137-146.

PEIRÓ, J. y CAÑERO, J. (Coord.) (1993) "Perspectivas de futuro y visión estratégica de la profesión (de PTO)". En: *Papeles del psicólogo*, 57, pp. 50-56.

PEIRÓ, J., LUNT, I. (2002). "The context for a European Framework for Psychologists Training". In: *European Psychologists*, 7 (3), pp. 169-179.

PEIRÓ, J. y MUNDUATE, L. (1994): "Work and Organizational Psychology in Spain". In: *Applied Psychology, An international Review*, 43, pp. 231-274.

PEIRÓ J. y MUNDUATE, L. (1999): "Psicología del trabajo y de las oorganizaciones en España en la década de los noventa". En: *Revista de Psicología General y Aplicada*. 52, pp. 371-428.

ROE, R. (2002). "What makes a competent psychologist?" In: *European Psychologist*, 7, 192-202. Ver traducción española en *Papeles del Psicólogo*, 2003.

ROE, R., COETSIER P., LEVY, L., PEIRÓ, J. (1994). "The teaching of Work and Organizational Psychology in Europe. Towards the development of a Reference Model". In: *European Work and Organizational Psychologist*. 4(4), 355-365.

Referencias del capítulo *Experiencias de investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia: implicaciones para la psicología en Puerto Rico*

ARDILA, R. (1988). MERCEDES, R. (1891-1982). *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 20, No. 3, pp. 429-434. (A few facts have been added to the original text.)

ARÉVALO, G. (2009). *Efectos psicológicos y físicos de la amenaza de perder el empleo en funcionarios de una entidad del Estado*. Tesis Psicológica, 4, 12-35.

ARÉVALO, G., GUERRERO, J. (2010). *Condiciones de trabajo, estrés y salud autorreportadas de los trabajadores docentes y no docentes de una institución privada de educación superior*. Tesis Psicológica, 5, 76-98.

BURBANO, J.; RODRÍGUEZ, C.; MUÑOZ, L.; ROJAS, F.; LEÓN, C.; SÁNCHEZ, A.; ESCOBAR, H. (2005/2006). *Lineamiento sobre el proceso del trabajo de grado del pregrado de psicología*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Psicología. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/psicologia/carrera/pdf/lineamientos_trabajo_de_grado_2006.pdf

CARVAJAL, L. y GARCÍA, C. (2009). "Una reflexión acerca de la psicología organizacional en búsqueda de otros escenarios". En: AGUILAR, M. y RENTERÍA, E. *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 625-642). Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás. Editorial y Publicaciones.

CHÁVEZ, I. y GARCÍA, A. (2003). *Carga mental y condiciones de trabajo de los empleados pertenecientes a la planta de producción y el call center de una empresa del sector alimentario. Un enfoque psicosocial*, 2002. Trabajo de pregrado. Universidad Nacional, Bogotá, Colombia.

Colciencias (2013). *Convocatoria nacional para el reconocimiento y medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico y/o innovación y para el reconocimiento de investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación*. 2013. Recuperado de: <http://www.colciencias.gov.co/convocatoria/convocatoria-nacional-para-el-reconocimiento-y-medici-n-de-grupos-de-investigaci-n-des>

FLICK, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Fourth Edition. London: Sage Publications.

GÁFARO, M.; LA ROTTA, G.; MUÑOZ, L.; ROJAS, F.; SILVA, M. (2010). *Lineamiento sobre el Proceso del Trabajo de Grado del Pregrado de Psicología. Actualización 2010*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Psicología. Carrera de Psicología. Bogotá, Colombia. Recuperado de portal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/Facultad%20de%20Psicologia/recursos/LineamientosTrabajoGrado.pdf

GARCÍA, C. M., y CARVAJAL, L. M. (2007). Tecnologías empresariales del Yo: La construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 49-58.

GARCÍA-RAMOS, T. (2002). "La psicología industrial/organizacional: ¿para qué? Apuntes sobre la historicidad de la PI/O para un análisis discursivo en la era postrabajo". En: *Revista Psychikós*. (1), 1-28.

GARCÍA, T.; DÍAZ, R. y Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad Crítica de la Psicología Industrial/Organizacional: Hacia una nueva Psicología del Trabajo y las Organizaciones. *Revista Psicología desde el Caribe*, 30, 1, 144-177.

GARCÍA, J.; ALONSO, M.; MELO, M. (2010). "Producción académica en salud y seguridad en el trabajo en la Universidad Nacional de Colombia". En: *Avances en enfermería XXVIII*, 83-98.

GUERRERO, J. (2003). "Los roles no laborales y el estrés en el trabajo". En: *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 73-84.

GUERRERO, J. y PUERTO, Y. (2007). "Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial". En: *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234.

GUERRERO, J. (2010). Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.humanas.unal.edu.co/nuevo/index.php/versiones/arh/riwiukweynuna/awiuya-jina/?llave=142>

HARDT, M. y NEGRI, A. (2002). *Imperio*. Buenos Aires: Paidós.

- HERRERO, F. (2000). *Mercedes Rodrigo: una pionera de psicología aplicada en España y Colombia*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: URL Oficial: <http://eprints.ucm.es/tesis/19972000/H/2/H2095901.pdf>
- HUERTAS, O. y BURBANO, J. (2009). "La formación en psicología organizacional desde una perspectiva crítica". En AGUILAR, M. C. y RENTERÍA, E., *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás Editorial y Publicaciones.
- HUERTAS, O.; DÁVILA, R.; CASTILLO, D. (2011). "Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas". En: *Universitas Psychologica*, 10 (2), 581-594.
- MIRANDA, D. (2013). "La reglamentación de la práctica de la psicología en Puerto Rico: debates y propuestas". En: SERRANO, I., RODRÍGUEZ, W.; BONILLA, J.; GARCÍA, T.; MALDONADO, L.; PÉREZ, S. y RIVERA, C. *La enseñanza de la psicología: Retos para la educación universitaria*. San Juan: Asociación de Psicología de Puerto Rico.
- MORENO, I.; JUSTEL, J. y MASSANET, B. (2006). "Historia de la psicología industrial-organizacional en Puerto Rico: los primeros 35 años". En: *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 17, 389-419. Recuperado de: https://www.academia.edu/3785640/Historia_de_la_Psicologia_Industrial_Organizacional_en_Puerto_Rico_Los_Primeros_35_Anos
- MORENO, I. (2009). "La psicología de la salud ocupacional: Orígenes y desarrollos en el Departamento de Psicología". En: MIRANDA, D.; NINA, R. y ORTIZ, B. (comp.). *Temas de la psicología*. San Juan, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- MUÑOZ, M. (1988). "La salud ocupacional y ambiental: reto organizativo para el feminismo". En: *Pensamiento Crítico*, (11), 18, p. 6.
- MUÑOZ, M. (1996). *Gender and Politics: Grassroots Leadership among Puerto Rican Women in a Health Struggle*. Philadelphia: Temple University Press.
- OREJUELA, J. (2007). "Trayectorias laborales y relacionales de profesionales insertos en mercados globales a través de empresas multinacionales -EMN- con presencia en la ciudad de Cali, Colombia". En: *Perspectivas en Psicología*, 10, 53-63.
- PERALTA, M. (2009). "La construcción de sujetos en las nuevas realidades laborales: reflexiones para su estudio desde la psicología organizacional y del trabajo". En: AGUILAR, M. y RENTERÍA, E. *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomás Editorial y Publicaciones.
- Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (2009). Carrera de psicología, trabajos de grado. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/psicologia/carrera/trabajos.php>
- PULIDO, H. (2004). "En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales". En: *Universitas Psychologica*, 3 (2), 213-222.
- PULIDO, H. (2008). "Condiciones flexibles de trabajo y conocimiento psicológico: El caso del servicio tradicional de transporte de pasajeros en Bogotá, Colombia". En: *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, (1), 9-18.
- PULIDO, H. (2010). "Psychological knowledge for the governance of the South". En: *Critical perspectives on international business*, 6 (2/3), 177-189.

PULIDO, H. y CARVAJAL, L. (2011). "Construyendo un sentido común dentro del área de gestión de recursos humanos de un hospital universitario". En: *Universitas Psychologica*, 10 (2), 595-607.

PULIDO, H. y CARVAJAL, L. (2013). *Lugar y operaciones de la psicología en la transición entre regímenes administrativos: el caso de un hospital universitario de cuarto nivel en Bogotá entre 1980 y 2010*. Ponencia presentada en el XXXIV Congreso Interamericano de Psicología. Brasilia, Brasil.

RENTERÍA, E. (2008). "Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: Implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto". En: *Informes Psicológicos*, 10, 65-80.

RENTERÍA, E. (2009). "De recursos humanos a la psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo". En: AGUILAR, C. y RENTERÍA, E. *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 53-74). Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás Editorial y Publicaciones.

SANTANA, S. (2007). "Psicología del trabajo y de las organizaciones: Estado del arte, retos y desafíos en América Latina". En: *Perspectivas en Psicología*, 10, 25-38.

SANTIAGO, S. (2013). *Los temas sindicales en los programas graduados de psicología industrial/organizacional en Puerto Rico: Implicaciones epistemológicas, metodológicas y ética*. (Disertación doctoral inédita). Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, Puerto Rico.

Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (2010). Recuperado de: <http://www.humanas.unal.edu.co/nuevo/index.php/versiones/arh/riwiukweynuna/awiuya-jina/?llave=142>

VELÁZQUEZ, J., MILLÁN, F. COLTON, M. CABIYA, I. RODRÍGUEZ, K. MIRANDA, Y. ZAYAS, C. DE JESÚS, S. NICOLAU, S., VELÁZQUEZ, N. y FERICELLI, P. (2006). Una nueva mirada a la psicología en Puerto Rico: Apuntes sobre el estado de un arte. *Glossa. An Ambilingual Interdisciplinary Journal*. 1, (1), 1-14. Recuperado de: <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Glossa2/Journal/jun2006/La%20Psicologia.pdf>

VILLALOBOS, G. (2004). "Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa". En: *Ciencia y Trabajo*, 6 (14), 197-201.

Referencias del capítulo *Malestar y sufrimiento en el trabajo: una comprensión institucional*

ARENDE, H. (1963). *Essai sur la révolution*, Paris, Gallimard.

BAUMAN, Z. (2005). *La société assiégée*, Rodez, Le Rouergue/Chambon.

BOLTANSKI, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

BOLTANSKI, L. (1993). *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Métailié.

BOLTANSKI, L. (2008). *Rendre la réalité inacceptable. A propos de "La production de l'idéologie dominante"*, Paris, Démopolis.

BOLTANSKI, L. y THEVENOT, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI, L. y CHIAPPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOURDIEU, P. (dir.) (1993). *La misère du monde*, Paris, Seuil.

- CASTORIADIS, C. (1990). "Psychoanalyse et politique". in : *Le monde morcelé. Les carrefours du labyrinthe III*, Paris, Seuil, pp. 141-154
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- CLOT, Y. y LHUILIER, D. (eds.) (2010). *Travail et santé. Ouvertures cliniques*, Paris, Erès.
- DEJOURS, C. (1993). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail* (nouvelle édition revue et augmentée), Paris, Bayard.
- DEJOURS, C. (2006). "Aliénation et clinique du travail". *Actuel Marx*, n°36, pp. 123-144.
- DEJOURS, C. (2009). *Travail vivant. 1. Sexualité et travail. 2. Travail et émancipation*, Paris, Payot.
- DODIER, N. (2003). *Leçons politiques de l'épidémie de sida*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.
- DODIER, N. y BARBOT, J. (2009). Itinéraires de réparation et formation d'un espace de victimes autour d'un drame médical". In: T. Périlleux y J. Cultiaux (dir.), *Destins politiques de la souffrance. Intervention sociale, justice, travail*, Toulouse, Erès, pp. 99-117.
- FASSIN, D. (2004). *Des maux indicibles. Sociologie des lieux d'écoute*, Paris, La Découverte.
- FASSIN, D. y MEMMI, D. (2004). *Le gouvernement des corps*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.
- GENARD J. (2009). "Une réflexion sur l'anthropologie de la fragilité, de la vulnérabilité et de la souffrance" In: T. Périlleux, J. Cultiaux (dir.), *Destins politiques des souffrances sociales*, Toulouse, Erès, 2009.
- HABER, S. (dir.) (2010). *Des pathologies sociales aux pathologies mentales*, Paris, Presses universitaires de Franche-Comté.
- KLEINMAN, A., DAS, V. y LOCK, M. (1997). *Social suffering*, Berkeley/Los Angeles, University of California Press.
- LEFORT, C. (1986). *Essais sur le politique : XIXe-XXe siècles*, Paris, Seuil.
- LE BLANC. G. (2007). *Vies ordinaires, vies précaires*, Paris, Seuil.
- LE BLANC G. (2010). "Critique de la clinique, clinique de la critique". In: Y. Clot, D. LHUILIER (eds.), *Travail et santé. Ouvertures cliniques*, Paris, Erès, pp. 15-24.
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique. Théorie, clinique*, Paris, Epi/Hommes et perspectives.
- LHUILIER, D. (2006). *Cliniques du travail*, Toulouse, Erès.
- LHUILIER, D. (2009). "Clinique et politique". In: T. Périlleux et J. Cultiaux (dir.), *Destins politiques de la souffrance. Intervention sociale, justice, travail*, Toulouse, Erès, pp.159-173.
- PERILLEUX, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PÉRILLEUX, T. (2010). "Affairement et consistance existentielle. Les visées d'une clinique du travail". In: Y. CLOT y D. LHUILIER (dir.), *Travail et santé. Ouvertures cliniques*, Toulouse, Erès, pp. 51-63.
- PÉRILLEUX, T. (2013). "O trabalho e os destinos políticos do sofrimento". In: A.-R. Crespo Merlo, A.-M. Mendes, R. Dutra de Moraes (dir.), *Trabalho, Sofrimento, Subjetividade*, Curitiba, Jurua, pp. 73-92.
- PÉRILLEUX, T. (2015). "Pour une critique clinique". In: B. Frère (dir.), *Le tournant de la critique sociale*, Paris, Desclée De Brouwer, pp. 67-92.

PÉRILLEUX, T. y CULTIAUX, J. (dir.) (2009). *Destins politiques de la souffrance. Intervention sociale, justice, travail*, Toulouse, Erès.

PEZE M. (2008). *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation "Souffrance et Travail"*, 1997-2008, Paris, Pearson Education France.

RENAULT, E. (2008). *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*, Paris, La Découverte.

RENAULT, E. (2009). "Souffrance et critique sociale". In: T. Périlleux et J. Cultiaux (dir.), *Destins politiques de la souffrance. Intervention sociale, justice, travail*, Toulouse, Erès, pp. 175-190.

RICOEUR, P. (1994). "La souffrance n'est pas la douleur", *Autrement*, n°142, février.

Referencia del capítulo *La gestión por resultado. Del capitalismo afectivo al acoso moral*

Agencia Brasil (2014). "No Ponto Certo": motoristas de ônibus fazem curso para reduzir acidentes e melhorar serviço. Agência Brasil. Disponible en <<http://memoria.etc.com.br/agenciabrasil-noticia/2013-09-28/motoristas-de-onibus-fazem-curso-para-reduzir-acidentes-e-melhorar-servico>>. Acceso en 04/03/2014.).

BARROS, L. y PONTE, F. (2013). No Rio de Janeiro, motoristas de ônibus denunciam más condições de trabalho e práticas abusivas. Fonte: O Globo. Disponible en <<http://www.mobilize.org.br/noticias/5349/no-rio-de-janeiro-motoristas-de-onibus-denunciam-mas-condicoes-de-trabalho-e-praticas-abusivas.html>>. Acceso en 04/03/2014.).

CALAZANS, F. (2006). *Propaganda subliminar multimídia*. São Paulo: Summus.

DOS SANTOS Júnior, É. (2003). De que adoecem e morrem os motoristas de ônibus? *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*. Vol. 1, (2), pp. 138-147. Disponible en <http://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/revista_brasileira_de_medicina_do_trabalho_-_volume_1_n%C2%BA_2_231220131216347055475.pdf>. Acceso en 04/03/2014.

DRUCK, Graça. (2001). Qualificações, empregabilidade e competência: mitos "versus" realidade. In: *O trabalho no século XX: considerações para o futuro do trabalho*. São Paulo: Sindicato dos Bancários da Bahia.

Grupo Marcuse (2012). *Sobre a Miséria Humana no Meio Publicitário: por que o mundo agoniza em razão do nosso modo de vida*. São Paulo: Martins Fontes.

HIRIGOYEN, M. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand.

ILLOUZ, E. (2011). *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar.

KASSAB, A. (2007). O novo mundo do trabalho. O trabalho no novo mundo. In: *Jornal da Unicamp*, 364, pp. 2-20.

LOPES, A. (2006). *Empresa e propriedade. Função social e abuso de poder econômico*. São Paulo: Quartier Latin.

MALABAT, V. (2003). À la recherche du sens du droit pénal du harcèlement. In: *Droit Social*, n° 5.

MARCUSE, H. (1999). *Tecnologia, guerra e fascismo: coletânea de artigos de Herbert Marcuse*. São Paulo: Unesp.

NEVES, M. (2000). Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. En Maria Isabel Baltar da Rocha (Org.). *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. São Paulo: Ed. 34.

Referencia del capítulo *Trabajo, artífices y artesanías en México y Argentina*

- AGULLÓ, E. (1997). *Jóvenes, trabajo e identidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- ALCOVER, C., MARTÍNEZ, D., RODRÍGUEZ, F., y DOMÍNGUEZ, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- ÁLVARO, J. (1992). *Desempleo y bienestar psicológico*. Madrid: Siglo XXI.
- ARENDT, H. (2014) *La condición humana*. Buenos Aires: Paidós.
- CORCUERA, R. (2006). *Mujeres de seda y tierra*. Buenos Aires: Editorial Argentina.
- DEL CARPIO, P. (2012). "Entre el textil y el ámbar: Las funciones psicosociales del trabajo artesanal en artesanos tsotsiles de La Ilusión, Chiapas, México". En: *Athenea Digital*, 12 (2), pp.185-198.
- DEL CARPIO, P. (2013). "Artesanas y artesanías: entre la exclusión y la ilusión". En: VARGAS, E., AGULLÓ, T., CASTRO, R. y MEDINA, R. (Coords.), *Repensando la inclusión social: aportes y estrategias frente a la exclusión social* (pp.181-207). Puerto Vallarta: Eikasia Ediciones, Universidad de Oviedo y Universidad de Guadalajara.
- DEL CARPIO, P. (2015). "Artesanías en Guanajuato: posibles territorios para la empresa familiar". En: *Estrategias empresariales, política industrial y competitividad en las mipyme* (pp. 119-130). México, D. F.: Pearson.
- DEL CARPIO, P. y FREITAG, V. (2015). "Guanajuato y sus artesanías". En: *Revista Andares*, 3, pp. 22-27.
- DEL CARPIO, P.; VALDES, A.; ALEJO, S. y DEL CARPIO, K. (2015). "Agro-foodcrafts: A multi-dimensional phenomenon in the south of Guanajuato, Mexico". In: *American International Journal of Contemporary Scientific Research*, 5 (3), pp. 19-29.
- DIDEROT, D., (1751-1772). *Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*. París: Briasson.
- GARCÍA, N. (1989). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.
- GERGEN, K. (1991). *El yo saturado*. Barcelona: Paidós.
- GIDDENS, A. (1991/1995). *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona: Península.
- FÁBREGAS, A. (2015). *El mundo de las artesanías: idilución o transformación?* Zamora: Colegio de Michoacán.
- HORBATH, J. (2008). "La discriminación laboral de los indígenas en los mercados urbanos de trabajo en México: revisión y balance de un fenómeno persistente". En: *Pobreza y exclusión social* (pp. 25-52). La Habana: CLACSO.
- JAHODA, M. (1987). *Empleo y desempleo: Un análisis sociopsicológico*. Madrid: Morata.
- MONTEMAYOR, C. (2000). "La cosmovisión de los pueblos indígenas actuales". En: *Revista Desacatos*, 05, pp. 95-106.
- MORALES, J. (2000). *Literatura, ritualidad y artesanías*. México: Conaculta/Coneculta.
- MOREY, E. (2007). "Artesanías en misión Chaqueña, continuidades y transformaciones en las formas de disciplinamiento laboral en contextos de formación social de fronteras." En: *Pueblos*

originarios y problemática artesanal: procesos productivos y de comercialización en agrupaciones mapuches, guaraní/chané, wichís/tobas y mocovíes (pp.217-249).Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba/Conicet.

MURRA, J. (1983). *La organización económica del Estado Inca*. México: Siglo XXI.

NOVELO, V. (1976). *Artesanías y capitalismo en México*. México: SEP/INAH.

NOVELO, V. (2008). La fuerza del trabajo artesanal mexicana, protagonista ¿permanente? de la industria. *Alteridades*, 18 (35), pp. 117-126.

PADILLA, R. (2015). "Política industrial para las micro y pequeñas empresas". En: *Estrategias empresariales, política industrial y competitividad en las mipyme* (pp. 15-25). México, D. F.: Pearson.

PARÍS, D. (2004). "Discriminación laboral y segregación espacial en ciudades del sureste mexicano". En: CASTELLANOS, A. (cord.), *Imágenes del racismo en México*. México: Plaza y Valdés, UAM. A.

PÉREZ, A. (2015). "Redes de negocios y estrategia. El caso de micro y pequeñas empresas artesanales de Tonalá, Jalisco". En: *Estrategias empresariales, política industrial y competitividad en las mipyme* (pp. 107-117). México, D. F.: Pearson.

ROJAS, A. (1994). "Símbolo textil". En: *Boletín del Comité Nacional de Conservación Textil*, 2, pp. 13-17. Santiago de Chile.

ROTMAN, M. (2001). *Cultura y mercado. Estudios Antropológicos sobre la problemática artesanal*. Buenos Aires: Minerva.

RUIZ, J. y TREJOS, M. (2000). "Los textiles y los tejidos de Chiapas". En: *Artífices y artesanías de Chiapas* (pp. 194-249). México: Conaculta/Conaculta.

SENNETT, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.

SENNETT, R. (2009). *El artesano*. Barcelona: Anagrama.

SULCA, O. (2013). *Hilar la memoria con las tejedoras de Amaicha del Valle (Tucumán, Argentina)*. (Trabajo inédito), pp. 1- 11. Tucumán, Argentina.

SULCA, O. (2011). *Tejiendo experiencias con el patrimonio textil y la memoria*. (Trabajo inédito), pp. 1- 9. Tucumán, Argentina.

SULCA, O. (2012). *Identidad, memoria y tradición textil* (Trabajo inédito), pp. 1- 9. Tucumán, Argentina.

SULCA, O. (2004). "La actividad textil en los Valles Calchaquíes: una mirada desde el presente". En: *Actas XVI y XVII Reuniones Anuales Comité Nacional de Conservación Textil*. Santiago de Chile, Chile. pp. 145- 149.

TUOK, M. y BRAVO, C. (2005). "El artesanado: ¿especie en peligro de extinción?" En: *Úkata, Revista de los artesanos michoacanos*, pp. 4-10.

TUOK, M. (2015). "El artesanado tradicional. Disyuntivas para su supervivencia". En: *Artesanías y saberes tradicionales. Vol. I*. (pp. 77-97). Zamora: El Colegio de Michoacán.

VALDÉS, A., DEL CARPIO, P. y MELCHOR, N. (2015). "Agrofoodcrafts and publicpolicy at the crossroads of globalization". In: *European Journal of Business and Social Sciences*, 4 (5), pp.139-156.

VALVERDE, S. (2007). "Actividad artesanal indígena: procesos de producción y comercialización en la comunidad Mapuche Chiuquilhuín". En: *Pueblos originarios y problemática artesanal: procesos*

productivos y de comercialización en agrupaciones mapuches, guaraní/chané, wichí/tobas y mocovíes (pp. 95-126). Córdoba, Argentina: Universidad Nacional.

WARMAN, A. (1982). "Modernizarse ¿para qué?" En: *Revista Nexos*, 50, pp. 11-14.

WARMAN, A. (1986). "La fuerza del pasado". En: *Revista Nexos*, 100, pp. 31-37.

Referencias del capítulo *La calidad del empleo en el contexto laboral actual: conceptualización, indicadores y nuevos antecedentes*

ALLEN, J. y VAN DER VELDEN, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, 3, 434-452.

BÉDUWÉ, C., y GIRET, J. (2011). "Mismatch of vocational graduates: What penalty on French labour market?" In: *Journal of Vocational Behavior*, 78, 68-79.

BRAVO, M., GARCÍA, J., PEIRÓ, J. y PRIETO, F. (1993). "Satisfacción laboral". En: *Los jóvenes ante el primer empleo: el significado del trabajo y su medida* (pp. 131-139). Valencia: Nau llibres.

BRAVO, M., PEIRÓ, J., RODRÍGUEZ, I. (1996). "Satisfacción laboral". En: *Tratado de Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto*, Vol I (pp. 344-393). Madrid: Síntesis.

BRKICH, M., JEFFS, D., y CARLESS, S. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 43-51.

CHERNOFF, V. (2009). The Determinants of Education-Job Match among Canadian University Graduates. Tesis de máster no publicada, Universidad de Montreal, Montreal, Canadá.

CLARK, A. (2004). *What makes a good job? Evidence from OECD countries* (working paper, 2004-28). París: DELTA.

COOK, J., HEPWORTH, S., WALL, T. y WARR, P. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.

DE CUYPER, N., BERNHARD-OETTEL, C., BERNTSON, E., DE WITTE, H. y ALARCO, B. (2008). Employability and Employees' Well Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 488-509.

DIAZ-SERRANO, L., y CABRAL, J. (2005). *Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries* (Discussion Paper, 1558). Bonn: IZA.

DOERINGER, P., y PIORE, M. (1971). *Internal labour markets and manpower analysis*. Lexington, MA: Heath Lexington Books.

DROBNIC, S., BEHAM, B. y PRÄG, P. (2010). Good Job, Good Life? Working Conditions and Quality of Life in Europe. *Social Indicators Research*, 99, 205-225.

EBY, L., BUTTS, M. y LOCKWOOD, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.

EDWARDS, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. En C. Clirt (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 6. pp. 283-357). Chichester, UK: Wiley.

ELTON, F., y SMART, J. (1988). Extrinsic Job Satisfaction and Person-Environment Congruence. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 226-238.

European Commission (2001). *Employment in Europe, Recent Trends and Prospects*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

- European Commission (2002). *Employment in Europe 2002: Recent Trends and Prospects*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2008). *Employment in Europe 2008*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- FOLGER, R., y KONOVSKY, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- FUGATE, M., KINICKI, A., y ASHFORTH, E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14 – 38.
- GAMBOA, J. GRACIA, F., RIPOLL, P. y PEIRÓ, J. (2009). Employability and Personal Initiative as Antecedents of Job Satisfaction. *Spanish Journal of Psychology*, 12, 632-640.
- GAMBOA, J., GRACIA, F. y PEIRÓ, J. (2007, mayo). *Employability consequences on job satisfaction: the role of the overqualification misfit and the resultant life satisfaction*. Ponencia presentada en el 13rd EAWOP Congress. Estocolmo, Suecia.
- GAMBOA, J., YEVES, J., GONZÁLEZ, V. y PEIRÓ, J. (2013, mayo). *The longitudinal effect of employability dimensions on young university graduates' job quality: The mediating role of perceived employability*. Paper presented at 16th EAWOP congress. Munster, Alemania.
- GARCÍA, A. y VAN DER VELDEN, R. (2008). Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs. *Higher Education*, 55, 219-239.
- GARCÍA, A., MORA, J. y VILA, L. (2004). The rewards of human capital competences for young European higher education graduates. *Tertiary Education and Management*, 10, 287-305.
- GARCIA, J., PEIRO, J. y SORO, A. (2003). *Capital Humano. Observatorio de la Inserción Laboral de los Jóvenes: 1996-2002*. Valencia: Fundación Bancaja-IVIE.
- GRÜN, C., HAUSER, W., y RHEIN, T. (2010). Is Any Job Better than No Job? Life Satisfaction and Re-employment. *Journal of Labour Research*, 31, 285-306.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V., GAMBOA, J.P., Y PEIRÓ, J.M. (2016). University Graduates' Employability, Employment Status, and Job Quality. *Journal of Career Development*. Publicación online anticipada. doi: 10.1177/0894845316671607
- HACKMAN, J. R. y OLDFHAM, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HACKMAN, J.R. y OLDFHAM, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- HECHT, T. y ALLEN, N. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 155-178.
- JUDGE, T., PARKER, S., COLBERT, A., HELLER, D. y ILIES R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. En N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 25-52). London: Sage.
- KELLER, A., MEIER, L., GROSS, S. y SEMMER, N. (2015). Gender differences in the association of a high quality job and self-esteem over time: A multiwave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 113-125.
- KHAN, L. y MORROW, P. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research*, 22, 211–218.
- KRISTOF, A., ZIMMERMAN, R., y JOHNSON, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

- LEONTARIDI, R., y SLOANE, P. (2001). *Measuring the quality of jobs* (Working Paper No. 7). Amsterdam: LoWER European Low-Wage Employment Research Network.
- LOCKE, E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". En: M.D. DUNNETTE (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- MARTEL, J. y DUPUIS, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333-368.
- MAYNARD, D., JOSEPH, T. y MAYNARD, A. (2006). "Underemployment, job attitudes, and turnover intentions". In: *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.
- MCKEE-RYAN, F. y HARVEY, J. (2011). "I Have a Job, But...": A Review of Underemployment. *Journal of Management*, 37, 962-996.
- MICHALOS, A. (1986). Job satisfaction, Marital Satisfaction and the Quality of Life: A Review and Preview. En F.M. Andrews (Ed.), *Research on the Quality of Life* (pp. 123-144). Ann Arbor, MI: Survey Research Center Institute.
- MUMFORD, E. (1976). *Work Design and Job Satisfaction*. Manchester: Manchester Business School.
- OLSEN, K., KALLEBERG, A. y NESHEIM, T. (2010). Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989-2005. *European Journal of Industrial Relations*, 16, 221-240.
- ROBST (2007). Education, College Major, and Job Match: Gender Differences in Reasons for Mismatch. *Education Economics*, 15, 159-175.
- ROSEN, S. (1986). The theory of equalizing differences. En: *Handbook of Labor Economics* (pp-641-692). Amsterdam: Elsevier.
- SAKS, A. y ASHFORTH, B. (2002). Is Job Search Related to Employment Quality? It All Depends on the Fit. *Journal of Applied Psychology*, 87, 646-654.
- SCHEIN, E., y VAN MAANEN, J. (1977). Career development. En: J. HACKMANN y J. SUTTLE (Eds.), *Improving Life at Work* (pp. 30-95). Santa Monica: Goodyear.
- SCHNEIDER, B., GUNNARSON, S. y WHEELER, J. (1992). The role of the opportunity in the Conceptualization and Measurement of Job Satisfaction. En: C. J. Cranny, P. Cain y E.F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance* (Vol I, pp. 53-68). New York: Lexington Books.
- SIRGY, M., EFRATY, D., SIEGEL, P. y LEE, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- SPECTOR, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- VERHAEST, D. y VAN DER VELDEN, R. (2013). Cross-country Differences in Graduate Overeducation. *European Sociological Review*, 29, 642-653.
- WESTOVER, J. (2012). Comparative welfare state impacts on work quality and job satisfaction. A cross-national analysis. *International Journal of Social Economics*, 39, 503-525.

Parte II

Referencias del capítulo Actitudes frente a la vinculación laboral de desmovilizados de los grupos armados ilegales a la empresa colombiana: retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo

Agencia Colombiana para la Reintegración. (2013). *Resolución 0754*. Por la cual se reglamentan requisitos, características, condiciones y obligaciones para el acceso y otorgamiento de los beneficios sociales y económicos del proceso de reintegración a la sociedad civil, dirigida a la población desmovilizada: procedimiento de suspensión, pérdida de los mismos y culminación del proceso de reintegración.

Agencia Colombiana para la Reintegración (s. f.) *Informe de Gestión 2013-2014*. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Informes%20de%20gestin/Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20%202013-2014.pdf>.

BACCA, L.; REYES, O; PARRA, D; MENA, K y REVELO, O. (2014). *Análisis del desarme, desmovilización y reintegración (DDR) en Colombia 2006-junio de 2014*. Contraloría General de la Nación.

CÁRDENAS, J. (2006). "Los renegados de antaño y hogaño. Desmovilización de excombatientes irregulares en Colombia". En: *Tesis Psicológica*, (1), 53-70.

Departamento Nacional de Planeación DNP (2008). *Conpes 3454. Política Nacional de Planeación Social y Económica de Personas y Grupos Armados Ilegales*. Recuperado de: http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Documents/manuales/Documento_Conpes_Reintegracion_Numero_3554.pdf.

DICKSON, D., HARGIE, O., O'DONNELI, A., y MCMULLAN, C. (2009). "Learning to Deal with Difference in the Workplace". In: *The Challenges Of Peace* (pp. 37-52). Belfast: Northern Ireland Community Relations Council.

DUTTON, J., WORKMAN, K. y HARDIN, A. (2014). "Compassion at Work". In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 277-304.

European Union of Supported Employment (2005). Unión Europea de Empleo con Apoyo. Folleto informativo y modelo de calidad. Recuperado de: <http://sid.usal.es/libros/discapacidad/9298/8-4-1/union-europea-de-empleo-con-apoyo-folleto-informativo-y-modelo-de-calidad.aspx>

Fundación Cepaim (2013). *Gestión de la Diversidad en Entornos Profesionales*. Recuperado de: http://cepaim.org/th_gallery/gestion-de-la-diversidad-en-entornos-profesionales/

Fundación Ideas para la Paz (2014). *Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensión del fenómeno y factores de riesgo*. Serie Informes No. 22. Recuperado de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/53c8560f2376b.pdf>

GARCÍA, M.; RODRÍGUEZ, J.; SELIGSON, M. (2014). *Cultura política de la democracia en Colombia 2013*. Barómetro de las Américas. Colombia.

GRUESO, M. (2009). "La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces". En: *Cuadernos de Administración*, 22(39), 13-30

HERRERA, D., y GONZÁLEZ, P. (2013). "Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS)". En: *Colombia Internacional*, (77), 272-302.

- LEDERACH, J. P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington DC.
- LILIUS, J. M., WORLINE, M. C., DUTTON, J. E., KANOV, J. M., y MAITLIS, S. (2011). "Understanding compassion capability". In: *Human relations*, 64(7), 873-899.
- MAIO, G. y HADDOCK, G. (2007). "Attitude change". In: W. KRUGLANSKI, and, T. HIGGINS (Eds). *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (2nd Edition). New York, NY, USA: Guilford Press. pp. 565-586.
- MÁRQUEZ, A. I. (2014). "El papel de la educación en situaciones de posconflicto: estrategias y recomendaciones". En: *Hallazgos*, (21), 223-246.
- MALVEZZI, S. (2014). *La Psicología: Ciencia madura que sigue en construcción*. En: Johnny Orejuela (compilador) *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*, Cali: Editorial Bonaventuriana.
- MARTIN, A. y BRÄNDLE, G. (2013). "Buscando la inclusión de las minorías en un contexto multicultural. Una revisión teórica del prejuicio y de las estrategias para reducirlo". En: *Papers: revista de sociología*, (98), 79-102.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2002). *Manual sobre Oportunidades de Formación y Empleo para Excombatientes*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_crisis/documents/instructionalmaterial/wcms_116731.pdf.
- Ovejero, A. (2010). *Psicología social. Algunas claves para entender la conducta humana*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- PIZARRO, E. (2004). *Una democracia asediada. Balance y perspectivas del conflicto armado en Colombia*. Bogotá: Editorial Norma.
- RAMOS, J., y PEIRÓ, J. (2014). "La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica". En: *Papeles del psicólogo*, 35(1), 1-4.
- Reconciliation Australia (2012). *Evaluating the effectiveness of Reconciliation Action Plans: Overall Analysis*.
- RETTBERG, A. (2014). "Encuentro con los otros: perspectivas para la reconciliación en Colombia". En: IBÁÑEZ, A. y MEJÍA, D. (compiladores). *Costos económicos y sociales del conflicto en Colombia: cómo construir un posconflicto sostenible?* Bogotá: Ediciones Uniandes.
- THORSELL, S. (2013). "Towards People-Centred Economic Reintegration? An Analysis of the Economic Reintegration Strategy of Demobilised Combatants in Colombia". In: *Colombia Internacional*, (77), 177-215.
- TOLFO, S., CHALFIN, M., BAASCH, D. y SOARES C. (2010). "Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas en Psicología". En: *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188.
- UGARRIZA, J. (2013). "La dimensión política del postconflicto: discusiones conceptuales y avances empíricos". En: *Colombia Internacional*, (77), 141-176.
- ZUKERMAN, S y otros. (2014). *Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia*, (22), p. 5-12.

Notas de prensa

La Patria. (2014, 14 de septiembre). *Temores y responsabilidades de los empresarios en el postconflicto*. Recuperado de: <http://www.lapatria.com/nacional/temores-y-responsabilidades-de-los-empresarios-en-el-posconflicto-125111>.

Vanguardia Liberal. (2014, 05 de septiembre). *Empresarios y Gobierno avanzan en reintegración en el postconflicto*. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/277150-empresarios-y-gobierno-avanzan-en-reintegracion-en-el-postconflicto>.

Revista Dinero. (2014, 13 de junio). *La gran apuesta*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/reconciliacion-colombia/197298>.

Revista Semana. (2014, 25 de octubre). *El desafío es la Estigmatización*. Recuperado de: <http://www.semana.com/nacion/multimedia/alejandro-eder-el-desafio-es-la-estigmatizacion/407159-3>.

Revista Portafolio. (2013, 15 de agosto). *Esta es la apuesta empresarial para contribuir a la paz*.

Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresarios-emplean-desmovilizados>.

Periódico *El Tiempo*. (2015, 25 de marzo). *Óscar Naranjo propone fondo solidario de empresarios para posconflicto*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/proceso-de-paz-proponen-crear-fondo-de-aportes-solidarios-para-el-posconflicto-/15460716>.

El Tiempo. (2014, 20 de septiembre). *Si los ricos no reparten la riqueza deben sentirse avergonzados*. Recuperado de:

<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/soy-capaz-empresario-del-valle-emplea-a-excombatientes-en-siderurgica/14566148>.

El Tiempo. (2014, 05 de junio). *Santander, el que más emplea a los desmovilizados*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/santander-emplea-a-los-desmovilizados-/14081637>

El Herald. (2014, 17 de octubre). *95% de comerciantes no emplearían a un reinsertado*. Recuperado de: <http://www.elheraldo.co/economía/95-de-comerciantes-no-emplearían-un-reinsertado-170259>.

El Espectador. (14 de julio de 2014). *SOS del Gobierno para que empresas den trabajo formal a desmovilizados*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/politica/sos-del-gobierno-empresas-den-trabajo-formal-desmoviliz-articulo-504260>.

La Campana. (2014, 11 de noviembre). *Empresarios discutieron sobre el rol del sector privado en la construcción de paz en Colombia*. Recuperado de: <http://www.periodicolacampana.com/empresarios-discutieron-sobre-el-rol-del-sector-privado-en-la-construccion-de-paz-en-colombia/>.

El Nuevo Día. (2014, 27 de noviembre) *Debemos entender que los desmovilizados son seres humanos*. Recuperado de:

<http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/sucesos/239677-debemos-entender-que-los-desmovilizados-son-seres-humanos>.

Organización de Naciones Unidas ONU (2015, 16 de febrero). *El Eje Cafetero mostró sus avances frente la Inclusión Social y Económica*. Recuperado de: <http://nacionesunidas.org>.

co/blog/2015/02/16/el-eje-cafeteeroro-mostro-sus-avances-frente-a-la-inclusion-social-y-economica/.

Referencias del capítulo *Vivencia del contrato psicológico en grupos microempresarios familiares de la ciudad de Barranquilla*

AGGARWAL, U. y BHARGAVA, S. (2010). "Predictors and Outcomes of Relational and Transactional Psychological Contract". In: *Psychological Studies*, 55 (3), 195-207.

ALCOVER, C. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe, S. L.

AMAR, J., MADARIAGA, C., y MACÍAS, A. (2005). *Infancia, familia y derechos humanos*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

BENAVIDES, C., GUZMÁN, V y QUINTANA, C. (2011). "The evolution of Family Firm literature as a research discipline". En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 14 (2).

Cámara de Comercio de Barranquilla. (2010). *Boletín de coyuntura económica de Barranquilla*. Barranquilla: Fundesarrollo.

DELGADO, C., y PARRA, E. (2007). *Caracterización de la microempresa de punta*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

GON, P. (2003). "Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos. Un estudio de campo". En: *Invenio*, noviembre, 101-112.

HOWITT, D., y CRAMER, D (2011). "Introduction to Research Methods in Psychology, Interpretative phenomenological analysis". In: *Pearson Education Limited*.

LOZANO, M., y URBANO, D. (2010). "Pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar". En: *Revista Venezolana de Gerencia*. 15 (50), 183 -206.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: *Un esfuerzo público-privado, 2007*. Bogotá, DC: Colombia. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/sncei/politica/Documents/Conpes-3484-13ago2007.pdf>

MORRIS, M.; ALLEN, J.; KURATKO, D. y BRANNON, D. (2010). "Experiencing Family Business Creation: Differences Between Founders, Nonfamily Managers, and Founders of Nonfamily Firms". In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (6). 1057-1084.

PAUL, J., WINTER, M., MILLER, N., FITZGERALD, M. (2003). "Cross-Institutional Norms for Timing and Sequencing and the Use of Adjustment Strategies in Families Affiliated with Family-Owned Business". In: *Marriage y Family Review*, 35, pp. 167-191.

POLO, J., AMARÍS, M., y DE CASTRO, A. (2008). "Vivencia de bienestar social de profesionales acompañantes de procesos de integración social en la ciudad de Barranquilla". En: *Psicología desde el Caribe*, junio (021).

ROBINSON, S., KRAATZ, M., y ROUSSEAU, D. (1994). "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study". In: *Academy of Management Journal*. 37 (1), 137-152.

ROUSSEAU, D. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report. Recuperado de Carnegie Mellon University, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration. http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/O_reports/PCI.pdf

ROUSSEAU, D. (2004). Research briefs. *Academy of Management executive*, 18 (1), 120 -127

RUBIN, H. J. y RUBIN, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. London: SAGE Publications, Inc

SANDOVAL, C. (2002). *Investigación cualitativa. La formulación y diseño de los procesos de investigación social cualitativos*. Bogotá: ARFO Editores.

Referencias del capítulo *Caracterización del contrato psicológico para el trabajo informal en Colombia*

ALCOVER, C. (2002). *El contrato psicológico, el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga, España: Aljibe.

ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Ed. Tavistock Publication.

BORJA, H., BARRETO, I. y SÁNCHEZ, V. (2008). "Actitudes del vendedor ambulante de la localidad de Chapinero frente a sus condiciones laborales y políticas". En: *Diversitas*, 4(2).

BARRETO, I., VELANDIA, A. y RINCÓN, J. (2012). "Estrategias metodológicas para el análisis de datos textuales: aplicaciones en psicología del consumidor". En: *Suma Psicológica*, 18 (2), 7-15.

CHICUREL, M., RAMÍREZ, E. y NANCLARES, E. (2010). *Caracterización de la población sujeto de atención del IPES. Documento base para el desarrollo del foro de Negoción*. Bogotá D.C.: Instituto para la Economía Social –IPES-. Recuperado de http://www.ipes.gov.co/ipes/adminipes/UserFiles/File/Caracterizacion_poblacion.pdf.

DUNAHEE, M. y WANGLER, L. (1974). "The Psychological Contract: A conceptual Structure fot Management/Employee Relations". In: *Personnel Journal*, 57(7), 518-526.

GARCÍA, C. (2010). "Construcción de la subjetividad laboral en el contexto del trabajo contemporáneo: posibilidades de resistencia". En: *Revista virtual del programa de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia*. Recuperado de http://www.contextos-revista.com.co/Revista%202/A5_Practicas_organizacionales.pdf

GARCÍA, C. M. (2011). "Posibilidades y desafíos de las organizaciones solidarias: el caso de las organizaciones de recicladores en la ciudad de Bogotá". En: *Diversitas*, 7(2), 265-280.

GIRALDO P. (2011). "Abordaje de la investigación cualitativa a través de la teoría fundamentada en los datos". En: *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (6) 79-86. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215021914006>

GUEST, D. (1998). "Is the psychological contract worth taking seriously?" In: *Journal of Organizational Behavior*. 19, 649-664.

GUEST, D. (2004). *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*. *Applied psychology: An international review*, 53 (4), 541–555.

HERRIOT, P y PERTENTON, C. (1997). "Facilitating New Deals". In: *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45 – 55.

JAVELA, L. y BOTERO, M. (2009). "El fenómeno del cliente leal como una relación social: un estudio con vendedores ambulantes de café en la ciudad de Ibagué". En: *Universitas Psychologica*, 8(1), 183-198.

LEVINSON, H.; PRICE, C. y MUNDEN, K. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.

Ley 387 Por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia. Bogotá: Diario Oficial No. 43.091, de 24 de julio de 1997.

MARIANI, M. (2012). *Diseño de un módulo instruccional para enseñar el concepto de herencia en la clase de biología utilizando diversas prácticas a través del internet para estudiantes del séptimo grado*. Tesis de maestría no publicada. Universidad interamericana Puerto Rico, San Juan.

MORANTA, T. y URRUTIA, E. (2005). “La apropiación del espacio: una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares”. En: *Anuario de psicología*, 36(3), 281-297.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002). Resolución y conclusiones sobre el trabajo decente y la economía informal, adoptadas el 19 de junio de 2002 en la Conferencia Internacional del Trabajo, 90ª Reunión, Ginebra. Recuperado de <http://mirror/public/spanish/standards/reim/ilc/ilc90/pdf/pr-25.pdf> (Pág. 59-60)

PORTES, A. y HALLER, W. (2004). “La economía informal. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)”. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/20845/sps100_lcl2218.pdf

Resolución 2646. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Bogotá: Diario Oficial 41059 de julio 23 de 2008.

REYES, Y. y MARTÍNEZ, I. (2007). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Manuscrito no publicado, Facultad de Ciencias de la empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, Bolívar.

REDONDO, M. y REVEROL, C. (2009). “La teoría fundamentada en el estudio empírico de las representaciones sociales: un caso sobre el rol orientador del docente”. En: *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (60), 41-54.

RINCÓN, J. y BARRETO, I. (2011). *Técnicas de muestreo para investigaciones sociales*. En Paramo, P (Compilador). *La investigación en ciencias sociales*. Bogotá D.C: Universidad Piloto de Colombia.

ROUSSEAU, D. (1989). “Psychological Contract in Organizations”. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121 – 138.

ROUSSEAU, D. y TIJORIWALA (1998). “Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures”. In: *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-698.

ROUSSEAU, D. y WADE-BENZONI, K. (1994). “Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are created”. In: *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.

SCHEIN, E. (1992).- *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall. México.

SCHERMERHORN, J. (2002). *Administración*. (1ª ed.). México: Limusa.

STRAUSS, A. y CORBIN, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia. Medellín.

TENA, G. (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*. Zaragoza, España: Acciones e investigaciones sociales.

VALLES, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis Editorial.

Referencias del capítulo Retos para la POT derivados de las transformaciones en la institucionalización del trabajo

- ACOSTA, C. (1999). "La psicología organizacional en Colombia. Periodo 1980-1999". En: *Revista Colombiana de Psicología*, 93-104.
- ALCOVER, C. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- ALONSO, L. y FERNÁNDEZ, C. (2006). "El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica". En: *Política y sociedad*, 43(2), 127-151.
- ANDRADE, V. (2014). "Identidad profesional y el mundo del trabajo contemporáneo. Reflexiones desde un resumen de caso". En: *Athenea digital*, 14(2), 117-145.
- ARENDT, H. (1993). *La condición humana*. (R. Gil, Trad.) Barcelona: Paidós.
- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: The Dorsey Press, Inc.
- ARTHUR, M. (1994). "The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry". In: *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- ARTHUR, M., y ROUSSEAU, D. (1996). *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford.
- AVOLIO, B., SOSIK, J., JUNG, D., y BERSON, Y. (2003). "Leaderships Models, Methods, and Applications". En: W. Borman, D. Ilgen, y R. Klimoski, *Handbook of Psychology. Volume 12. Industrial and Organizational Psychology* (págs. 277-307). Hoboken: John Wiley y Sons, Inc.
- BERGER, P., y LUCKMANN, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- BLANCH, J. (1996). "Psicología social del trabajo". En: J. I. Álvaro, A. Garrido, y J. R. Torregrosa, *Psicología social aplicada*. Aravaca: Mc Graw Hill.
- BOLTANSKI, L., y CHIAPELLO, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- BRISCOE, J., HALL, D. y FRAUTSCHY, R. (2006). "Protean and boundaryless careers: An empirical exploration". In: *Journal of Vocational Behavior*(69), 30-47.
- CASTELLS, M. (2004). *La era de la información: el poder de la identidad*. México: Siglo XXI.
- CASTELLS, M. (2008). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI.
- CONWAY, N., y Briner, R. (2009). *Understanding Psychological Contracts at Work*. New York: Oxford University Press.
- CÓRDOVA, E. (1997). "Naturaleza y elementos del contrato de trabajo". En: N. De Buen, y E. Morgado, *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social*. México, D.F.: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.
- COYLE-SHAPIRO, J. y PARZEFALL, M. (2008). *Psychological contracts*. Recuperado de LSE Research Online: <http://eprints.lse.ac.uk/26866/>
- CULLINANE, N. y DUNDON, T. (2006). "The Psychological Contract: A critical review". In: *International Journal of Management Reviews*, 113-129.
- DÍAZ, L. (1998). *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, historia y método*. Obtenido de <http://ldiazvi.webs.ull.es/2009-2010/pstro.pdf>

- ENRÍQUEZ, Á. y CASTAÑEDA, D. (2006). "Estado actual de la psicología organizacional y del trabajo en Colombia". En: *Acta Colombiana de Psicología*, 9(1), 77-85.
- GRIMSHAW, D., MARCHINGTON, M., RUBBERY, J., y WILLMOTT, H. (2005). "Fragmenting work across organizational boundaries". En: M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubbery, y H. Willmott (Edits.), *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies* (págs. 1-38). New York: Oxford University.
- GUEST, D. (1987). "Human resource management and industrial relations". In: *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- GUEST, D. (1998). "Is the Psychological Contract worth taking seriously?" In: *Journal of Organizational Behavior*, 649-664.
- GUEST, D. (2004). "The Psychology of the Employment Relationship: An analysis based on the Psychological Contract". In: *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- HALL, D. (1996). "Protean careers of the 21st century". In: *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- HEIDEGGER, M. (2009). *Ser y tiempo*. Madrid: Editorial Trotta.
- KOPPEL, L. y PICKREN, W. (2007). "Industrial and Organizational Psychology: An Evolving Science and Practice". In: L. Koppes (Ed.). New York: Psychology Press.
- LEGGE, K. (2005). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave Macmillan.
- LEVINSON, H., PRICE, C., MUNDEN, K., MANDL, H., y SOLLEY, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard.
- LOUFFAT, E. (2005). "Administrando nuestras propias competencias en un contexto de carreras sin fronteras ni límites". En: *Revista EAN*, 85-97.
- MALVEZZI, S. (1999). "Empregabilidade e Carreira". En: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 64-68.
- MALVEZZI, S. (2004). "Prefacio". En: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, y A. V. Bittencourt, *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (págs. 13-17). Porto Alegre: Artmed.
- MALVEZZI, S. (2014). "La psicología: ciencia madura que sigue en construcción" (prólogo). En: J. J. Orejuela (Ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- OREJUELA, J. y CORREA, A. (2007). "Trayectorias laborales y relacionales. Una nueva estética". En: *Guillermo de Ockham*, 5(1), 59-72.
- PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., y DESCENTRE, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- RENTERÍA, E. (2001). "El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias de trabajo actuales". En: A. I. postgrado, *Vinculación universidad-Estado a través del postgrado: pautas y lineamientos*. Barcelona: Asociación Iberoamericana de postgrado.
- RENTERÍA, E. (2008). "Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto". En: *Informes Psicológicos*(10), 65-80.

- RENTERÍA, E. (2009). De recursos humanos a la psicología organizacional y del trabajo. Reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. En: M. C. Aguilar, y E. Rentería. *Psicología del trabajo y las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Editorial USTA.
- RENTERÍA, E., y MALVEZZI, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334.
- RIBEIRO, M. A. (2014). "Problemas contemporâneos para a psicologia do trabalho e das organizações". En: J. J. Orejuela (Ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- ROUSSEAU, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- RUBERY, J., EARNSHAW, J., y MARCHINGTON, M. (2005). "Blurring the boundaries to the employment relationship: from single to multi-employer relationships". In: M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery, y H. Willmott (Edits.), *Fragmenting Work* (págs. 63-87). New York: Oxford.
- SCHEIN, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Cambridge: Fondo Educativo Interamericano.
- SCHEIN, E. (1994). *Organizational Psychology* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- SISTO, V. (2009). "Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: desafíos para la investigación". En: *Universum*, 2(24), 192-216.
- STECHE, A. (2013). "Un modelo crítico-interpretativo para el estudio de las identidades laborales. Contribuciones a la investigación psicosocial sobre trabajo y subjetividad en América Latina". En: *Universitas psychologica*, 12(4), 1311-1324.
- TOPA, G. (2005). "El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones". En: F. J. Palací, *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson.
- VESGA, J. J. (2009). "El contrato psicológico y las nuevas realidades del trabajo". En: M. C. Aguilar, y E. Rentería, *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomás.
- VESGA, J. J. (2011). "Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico". En: *Pensamiento Psicológico*, 171-182.
- VESGA, J. J. (2012). "El contrato psicológico y la pragmática". En: Malvezzi, S., Orejuela, J., Chiuzi, R., Vesga, J. y Riascos, W. Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo: propuestas de lectura. Cali: Editorial Bonaventuriana.

Referencias del capítulo *Configuraciones subjetivas del deporte como trabajo: el caso de un grupo de deportistas de alto rendimiento en la ciudad de Cali*

- Agencia de Información Laboral (ENS). (2013). La silenciosa protesta de los futbolistas colombianos "Proyecto de ley del Gobierno no defiende a los futbolistas sino a los empleadores", dice Carlos González Puche. Recuperado de: <http://www.ens.org.co/index.shtml?apc=Na-;1;-;yx=20167978>
- ARENDRT, H. (2009). "Acción". En: *La condición humana*. Buenos Aires: Paidós.

- ARIAS, F. (2009). "Economía y deporte: Analogía entre el sistema económico y el deporte de élite". En: *Actividad Física y Ciencias*, 1 (1), pp. 1-27.
- BARDIN, L. (1996). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal
- BLANCH, J. (1996). "Psicología social del trabajo". En: J. L. Álvaro, A. Garrido, J. R. Torregrosa (Ed.), *Psicología social aplicada* (pp. 85-119). Madrid: Mcgraw-Hill
- CAPRETTI, S. (2010). "La cultura en juego. El deporte en la sociedad moderna y posmoderna". En: *Trabajo y sociedad*, 15 (16), pp. 231-250.
- CASTILLO, I. BALAGUER, I. y DUDA, J. (2000). "Las orientaciones de meta y los motivos de práctica deportiva en los jóvenes deportistas valencianos escolarizados". En: *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), pp. 37-50.
- CERVELLÓ, E., ESCARTÍ A. y BALAGUÉ, G. (1999). "Relaciones entre la orientación de meta disposicional y la satisfacción con los resultados deportivos, las creencias sobre las causas de éxito en deporte y la diversión con la práctica deportiva". En: *Revista de Psicología del Deporte*, 8 (1), pp. 7-19
- CLOT, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes
- Coldeportes, (2009). *Plan decenal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad Física, para el desarrollo humano, la convivencia y la paz 2009-2019*. Bogotá: ABC Ltda.
- Coldeportes, (2012). *Legislación deportiva*. Recuperado de: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=3918>
- Comisión europea, (2007). *Libro blanco sobre el deporte*. Bélgica: Comunidades europeas.
- CURY, M., FERREIRA, M. y DE BARROS, T. (2008). Causas e conseqüências físicas e emocionais do término de carreira esportiva. *Rev Bras Med Esporte*, 14, (6), pp.504-508.
- D´ALOISIO, F.; GARCÍA, G. y SARACHU, P. (2010). "La reconstrucción de sentidos en ciencias sociales: Algunas puntualizaciones para su abordaje". En: *Diálogos*, 1 (2), pp. 97-108.
- DE ROSE, D. RAMOS, R. y TRIBST, M. (2001). "Motivos que llevan a la práctica del baloncesto: un estudio con jóvenes atletas brasileños". En: *Psicología del Deporte*, 10 (2), pp. 293-304
- DEJOURS, C. y DERANTY, J. (2013). *La centralidad del trabajo* [Web log post]. Recuperado de: <http://fernandobritosv.blogspot.com/2013/05/centralidad-del-trabajo-segun-c-dejours.html>
- FONSECA, A. y DE PAULA, A. (2000). "Las concepciones sobre la competencia deportiva y los objetivos de logro". En: *Psicología del Deporte*, 9 (1-2), pp. 159-176
- GARCÍA, J. y PEIRÓ, J. (2011). *Crisis económica e inserción laboral de los jóvenes: Resultados del Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes*. España: Ivie
- GARCÍA, S. (1994). "El origen del concepto de deporte". En: *Aula*, 6, pp. 61-66.
- GONZÁLEZ, F. (2007). "Posmodernidad y subjetividad: distorsiones y mitos". En: *Ciencias Humanas*, (37) pp. 7-25.
- GONZÁLEZ, F. (2008). "Subjetividad social, sujeto y representaciones sociales". En: *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 4 (2), 225-243.
- GONZÁLEZ, F. (2011). "Sentidos subjetivos, lenguaje y sujeto: avanzando en una perspectiva posracionalista en psicoterapia". En: *Rivista di psichiatria*, (46) pp. 5-6
- GONZÁLEZ, M. y BEDOYA, J. (2008). "Después del deporte, ¿qué? Análisis psicológico de la retirada deportiva". En: *Revista de Psicología del Deporte*, 17 (1), pp. 61-69

- GONZÁLEZ, M. y TORREGROSA, M. (2009). “Análisis de la retirada de la competición de élite: antecedentes, transición y consecuencias”. En: *Revista de iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 4 (1) 93-104
- GUTIÉRREZ, M y ESCARTÍ, A (2006). “Influencia de padres y profesores sobre las orientaciones de meta de los adolescentes y su motivación intrínseca en educación física”. En: *Revista de Psicología del Deporte*, 15 (1), pp. 23-35
- LESSA, S. (2012). Centralidade do trabalho: qual centralidade, qual trabalho? En: *Mundo dos homens: trabalho e ser social*. São Paulo: Instituto Lukács.
- LORENZO, M. y BUENO, R. (2012). “Recursos disponibles para la inserción sociolaboral tras la retirada deportiva de futbolistas”. En: *Revista de Psicología del Deporte*. 21 (1), pp.189-194
- OREJUELA, J. (2012). “Impactos de la fragmentación laboral en la relación hombre trabajo”. En S. Malvezzi, J. Orejuela, R. Chiuzi, J. Vesga. y W. Riascos. (Ed.), *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo* (pp. 1 – 131). Cali: San Buenaventura.
- PUIG, N. y VILANOVA, A. (2006). Deportistas olímpicos y estrategias de inserción laboral. *Revista internacional de sociología (ris)*, LXIV (44), pp. 63-83
- RENTERÍA, E. y ENRÍQUEZ, A. (2006). “¿Usted mismo S.A.? O el posicionamiento profesional en el mercado de trabajo. Reflexiones desde el marketing y el comportamiento del consumidor”. En: *Psicología desde el Caribe*, 18, pp.139-160.
- RIERA, J. (1997). “Acerca del deporte y del deportista”. En: *Psicología del deporte*, 11, pp. 127- 138.
- RUIZ, L. (1999). “Rendimiento deportivo, optimización y excelencia en el deporte”. En: *Psicología del deporte*, 8 (2), pp. 235-248.
- VILANOVA, A. y PUIG, N. (2013). “Compaginar la carrera deportiva con la carrera académica para la futura inserción laboral: ¿Una cuestión de estrategia?” En: *Revista de Psicología del Deporte*, 22 (1), pp. 61-68.
- VILLEGAS, C. (2002). *El deporte: una empresa multinacional*. Javeriana, 138 (688) 33-40.

Parte III

Referencias del capítulo *Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia*

- ACOSTA, C. (1999). “La psicología organizacional en Colombia. Periodo 1980-1999”. En: *Revista Colombiana de Psicología*, edición especial, p. 93-104.
- AGUILAR M. y LÓPEZ, W. (1997). “La psicología de las organizaciones en Colombia y América Latina: una aproximación bibliométrica”. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 18 (1): 67-88.
- ALCOVER. C., MARTÍNEZ, D., RODRÍGUEZ, F., y DOMÍNGUEZ, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw Hill.
- ÁLVAREZ, R. (1995). “Formación del psicólogo organizacional en Colombia: apuntes para un programa de postgrado”. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 14 (2): 143-159.
- ARDILA, R. (1972). *Psicología del trabajo*. Santiago de Chile: Universitaria SA.
- ARDILA, R. (1973). *La psicología en Colombia: desarrollo histórico*. México: Trillas.

- ARDILA, R. (2000). "Las ideas psicológicas en Colombia". En: F. Leal y G. Rey (Eds.) *Discurso y razón. Una historia de las ciencias sociales en Colombia*. (pp. 199-211). Bogotá: Tercer Mundo, Uniandes y Fundación Social
- ARDILA, R. (2013). *Historia de la Psicología en Colombia*. Bogotá: Manual Moderno.
- BARAJAS, C., PERALTA, C., RODRÍGUEZ, I., y SIERRA, Y. (2004). "Temas de psicología organizacional para evaluar en los Ecaes 2005 y 2006". En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23 (2): 80-88.
- CANGUILHEM, G. (1998). "¿Qué es la psicología?" En: *Revista Colombiana de Psicología*, (7): 7-14.
- ENCISO, E., y PERILLA, L. (2004). "Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional". En: *Acta Colombiana de Psicología*, (11): 5-22.
- ENRÍQUEZ, A., y CASTAÑEDA, D. (2006). "Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia". En: *Acta Colombiana de Psicológica*. 9 (1): 77-85
- GARCÍA, T., DÍAZ, R., y SANTIAGO, S. (2013). "Historicidad crítica de la psicología industrial /organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y de las organizaciones". En: *Psicología desde el Caribe*. 30 (1): 146-176.
- HERGENHAHN, B. (2001). *Introducción a la historia de la psicología*. Madrid: Paraninfo.
- JARABA, B. (2012). "Ardila y sus precursores: produciendo la transformación historiográfica de la psicología colombiana". En: *Revista Interamericana de psicología*. 46 (1): 147-158.
- MANKELIUNAS, M. (1993). "Desarrollo histórico". En R. Ardila (compilador). *Psicología en Colombia. Contexto social e histórico* (pp. 43-66). Bogotá: Tercer Mundo.
- MORALES, M. (1970). "Una experiencia colombiana en psicología industrial". En: *Revista Latinoamericana de Psicología*. 2 (3): 367-375.
- MORALES M. (2012) "El psicólogo laboral en Colombia: mesa redonda sobre el psicólogo laboral en Colombia (octubre 4 de 1972)". En: *Revista Colombiana de Psicología*. 17 (1-2) (1972).
- ORTEGA, M. y MUÑOZ, C. (1984). "Análisis de la situación actual de la psicología industrial". En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 3 (1 y 2): 59-62.
- PEÑA-CORREAL, T. (1993). *La psicología en Colombia: historia de una disciplina y una profesión*. Bogotá: COLCIENCIAS.
- PORRAS, N. (2012). "Límites y retos del campo de la psicología de las organizaciones". En: *Poiésis. Revista Electrónica de Psicología Social*. No. 24 -Diciembre.
- PORRAS, N. (2012a). Entrevista al psicólogo colombiana Rubén Ardila, PhD. Importancia de los congresos colombianos de psicología: 30 años en la historia de una disciplina. *Tesis Psicológica*. 7 (2): 14-23.
- PORRAS, N. (2013). "¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol". En: *Poiésis. Revista Electrónica de Psicología Social*. No. 25, Junio.
- PULIDO, H. (2000). "Hitos de la psicología organizacional: trabajo y organizaciones". En: *Debates en Psicología*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- PULIDO, H. (2004). "En búsqueda de una psicología crítica en los ámbitos laborales". En: *Universitas Psychologica*, 3(02), 213-222.

- PULIDO, H. (2009). "Examinando las operaciones de la Psicología en su relación con el trabajo". En M. A. Aguilar y E. Rentería (Eds.), *Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 77-98). Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- PULIDO, H. (2011). "Psicología y trabajo: una relación bajo examen". En: Ballesteros y Escobar. *Psicología y políticas públicas: aportes desde la academia*. (pp.123-144). Bogotá: Universidad Javeriana, editorial.
- PULIDO, H., y SATO, L. (2013). "...Y entonces ¿esto de la crítica qué es? De las relaciones entre la psicología y el mundo del trabajo". En: *Universitas Psychologica*, 12 (4), 1355-1368.
- ROSE, N. (1996). *Inventing our selves*. Londres: Cambridge University Press.
- SERNA, L., y SIERRA, A. (1995). "Exploración del rol del psicólogo organizacional en la ciudad de Medellín". En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol.14, No.1, pp. 87-102.
- SIERRA, Y. y FONSECA, M. (2012). "Situación laboral y ocupacional de los psicólogos colombianos". En: Colegio Colombiano de Psicología. *Condiciones sociodemográficas, educativas, laborales y salariales del psicólogo colombiano*. (pp. 87-114). Bogotá: Colegio Colombiano de Psicología.
- TORTOSA, F., y Civera, C. (2006). *Historia de la psicología*. Madrid: McGraw Hill.
- TORTOSA, F. (Comp.) (1998). *Una historia de la psicología moderna*. Madrid: McGraw Hill.
- TRUJILLO, S. (2014). "Genealogía: una opción pedagógica inicial en psicología". En: *Tesis psicológica*, 9, (1), 226-245.
- URDANETA, O. (1987). *Análisis de puestos. Un instrumento de desarrollo organizacional*. Bogotá: Urdaneta y asociados, Psicología Organizacional.
- URDANETA, O. (1993). "Psicología industrial/organizacional". En: Ardila, R. (compilador). *Psicología en Colombia: contexto social e histórico*. (pp.345-366). Bogotá: Tercer Mundo.
- VEZZETTI, H. (2007). "Historias de la psicología: problemas, funciones y objetivos". En: *Revista de Historia de la Psicología*, 28 (1): 147-166.

Referencias del capítulo *Comunicación e individuación: las organizaciones en su dimensión transindividual*

- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (Eds.) (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- BARDIN, A. (2010). *Epistemología e Política in Gilbert Simondon. Individuazioni, tecnica e sistemi sociali*. Vicenza: Fouri Registro.
- BARDIN, A., PELLARIN, S. & VICENZUTTO, D. (2009). Creencia y fundación de la identidad comunitaria: Simondon, Nancy y Lacan. *Kath'autón*, 3, 38-45.
- BARDIN, A. (2015). *Epistemology and Political Philosophy in Gilbert Simondon. Individuation, Technics, Social Systems*. Dordrecht: Springer.
- BARTHÉLÉMY, J. (2012) Individuation and Knowledge: The «refutation of idealism» in Simondon's Heritage in France. *SubStance*, 41 (3), 129, 60-75.
- BARTHÉLÉMY, J. (2013). Glossaire Simondon. Les 50 grandes entrées dans l'ouvre. *Cahiers Simondon*, Número 5, 105-137.
- BONTEMS, V. (2008). Gilbert Simondon's genetic «mecnology» and the understanding of laws of «technical evolution». *Téchne*, 13 (1), 1-12.

- COMBES, M. (1999). *Simondon, Individu et collectivité. Pour une philosophie du transindividuel*. París: PUF.
- COMISSO, G. (2006). Identity and Subjectivity in Post-Fordism: For an Analysis of Resistance in the Contemporary Workplace. *Ephemera*, 6(2), 163-192.
- CZARNIAWSKA, B. (2004). On space, time, and action nets. *Organization*, 11(6): 773-791.
- DE BAISTEGUI, M. (2005). Science and ontology. From Merleau-Ponty's "Reduction" To Simondon's "Transduction". *Angelaki. Journal of the Theoretical Humanities*, 10 (2), 109-122.
- DELEUZE, G. (1996). Gilbert Simondon: El individuo y su génesis físico-biológica. En: *La isla desierta y otros textos. Textos y entrevistas (1953-1974)*. Valencia: Pretextos (pp. 115-118).
- DEL LUCCHESI, F. (2009). Monstrous Individuations: Deleuze, Simondon, and Relational Ontology. *Differences. A Journal of Feminist Cultural Studies*, 20 (2-3), 179-193.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1989). *Identidad en las organizaciones. Invarianza y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- GADAMER, H-G. (1998). *Verdad y Método II*. Salamanca: Sígueme.
- GIL, L. (2016). *Psicología, trabajo e individuación*. Bogotá: San Pablo.
- GIL, L. (2013). Individuación e identidad. Entorno virtual y trabajo inmaterial. En: «*Imperio vs. Multitud. El problema de la biopolítica y la formación*», Bogotá: UPN.
- GUCHET, X. (2001). Théorie du lien social, technologie et philosophie: Simondon lecteur de Merleau-Ponty. PUF. *Les Études philosophiques*, 57, 219 - 237.
- HOLLAND, J. (1998). *Emergence: From Chaos to Order*. Reading, MA: Perseus
- HOYOS, C. (2000). *Un modelo para la investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de estados de arte*. Medellín: Señal Editorial.
- LEONARDI, E. (2010). The imprimatur of capital: Gilbert Simondon and the hypothesis of cognitive capitalism. *Ephemera*, 10 (3/4), 253-266.
- LOPERA, J., RAMÍREZ, C., ZULUAGA, M., y ORTIZ, J. (2010a). *El método analítico*. Medellín: CISH, Universidad de Antioquia.
- LOPERA, J., MANRIQUE, H., ZULUAGA, M., y ORTIZ, J. (2010b). *El objeto de la psicología: el alma como cultura encarnada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- MANRIQUE, H., HENAO, C., LOPERA, I., PÉREZ, J. y RAMÍREZ, V. (2015). *Clínica analítica de las organizaciones*. Bogotá: San Pablo, Colección de Psicología (en prensa).
- MATURANA, H. y VARELA, F. (1990). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago: Editorial Universitaria.
- MELO, M. y OREJUELA, J. (2014). Clínicas del trabajo. Un estado de la cuestión. En: Orejuela, J. (Ed). *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación*. Cali: Bonaventuriana.
- MENDES, A.; KOZICS, L. Y SOUSA, F. (2014). Escucha política y clínica del sufrimiento en el trabajo: contribuciones desde las prácticas en clínica brasileña en psicodinámica del trabajo. En: Orejuela, J. (Ed). *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación*. Cali: Bonaventuriana.
- MÚNERA, P. (2005). *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable*. Medellín: Editorial Zuluaga.

- PRIGOGINE, I. y STENGERS, I. (1983). *La nueva alianza: metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza.
- PULIDO, H. (2012). La investigación sobre identidad en, para y por el trabajo en América Latina como ejercicio crítico del mundo laboral. *Psyche*, 21 (2), 77- 85.
- PULIDO, H. (2010). Autonomía en el trabajo. «El reto por opciones» a la luz de la producción del sujeto neoliberal. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 7-15.
- RAELIN, J. (2008). Emancipatory discourse and liberation. *Management Learning*, 39 (5), 519-540
- RAELIN, J. (2013). The manager as facilitator of dialogue. *Organization*, 20 (6), 818-839.
- RAMÍREZ, C. (2012). *La vida como un juego existencial: Ensayitos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- RAMÍREZ, C., LOPERA, J., ZULUAGA, M., RAMÍREZ, V., HENAO, C., CARMONA, D. (2014). *Relaciones psicología - psicoanálisis*. Bogotá: San Pablo. Colección de Psicología, 2º ed.
- ROSE, N. (1999). *Governing the soul: the shaping of the private self*. London: Routledge.
- SCHATZKI, TR. (2002). *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. Pennsylvania State University Press.
- SCHATZKI, TR. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27, 1863-1873.
- SCHVARSTEIN, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- SCHVARSTEIN, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- SCHVARSTEIN, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- SIMONDON, G. (2010). *Communication et information: Cours et conférences*. París: Chatou. Les éditions de la transparence.
- SIMONDON, G. (2005). *Historie de la notion d'individu*. En: Barbaras, Renaud; Carbone, Mauro; Fielding, Helen; Lawlor, Leonard (eds.). *Vie et individuation. Avec des inédits de Merleau-Ponty et Simondon*. Chiasmi international, Universidad de Memphis, Clinamen Press.
- SIMONDON, G. (2007). *El modo de existencia de los objetos técnicos*. Buenos Aires: Prometeo.
- SIMONDON, G. (2009). *La Individuación. A la luz de las nociones de forma y de información*. Buenos Aires: La Cebra Ediciones y Editorial Cactus.
- SIMONDON, G. (2013). *Imaginación e invención*. Buenos Aires: Cactus.
- STIEGLER, B. (2012). Tiempo e individuaciones técnica, psíquica y colectiva en la obra de Simondon. *Trilogía*, 6, 133-146.
- STYHRE, A. (2007). *The Innovative Bureaucracy: Bureaucracy in an Age of Fluidity*. Abingdon y New York: Routledge.
- STYHRE, A. (2010). The concept of transduction and its use in organization studies. *E:CO*, 12 (3), 115-131.
- TOSCANO, A. (2005). *Tertium datur? Gilbert Simondon's Relational Ontology*. En: Jones, Graham y Roffe, Jon. *Deleuze's Philosophical Lineage*. Edinburgh University Press, pp. 136-156.
- TSOUKAS, H. (2005). *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford: University Press.

- VARGAS, G. (1988). Algunas características epistemológicas de la investigación documental. *Revista de Ascolbi*, 1 (3 y 4).
- VARGAS, G. y GIL, L. (2013). Universidad e individuación. Fenomenología de la individuación y de la formación como transducción de información. En: Ruiz, A. (Comp). *Universidad e investigación*. Medellín: UPB.
- VARGAS G. y GIL, L. (2015). Excelencia, excedencia e individuación. El problema de la formación como despliegue de la tecnicidad. *Revista Colombiana de Educación*, 68.
- VIRNO, P. (2011). *Ambivalencia de la multitud. Entre la innovación y la negatividad*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- VIRNO, P. (2009). Angels and the general intellect: individuation in Duns Scotus and Gilbert Simondon, *Parrhesia*, 7, 58–67.
- VIRNO, P. (2005). *Cuando el verbo se hace carne. Lenguaje y naturaleza humana*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- WEICK, K. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.

Referencias del capítulo *Construcción y validación de una prueba de satisfacción laboral*

- CASTRO, A.; CONTRERAS, M.; PADILLA, J. y MONTROYA, S. (2009). “Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa”. En: *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 106-118.
- ACKER, J. (2004). “The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care”. In: *Community Mental Health Journal*, 65-73.
- ACOSTA, A., CAICEDO, V. (2012) “2La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo”. En: *Revista Politécnica*. No. 14 pp. 105-113
- AIKEN, L. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. México: Pearson Education.
- ALONSO, M. (2008) “Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración”. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, No. 2, pp. 45-63.
- ÁLVAREZ, R. (1995). Formación del psicólogo organizacional en Colombia: Apuntes para un programa de postgrado. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 14 (2), 143-159.
- ALVESSON, M. (1990): “Organization: from Substance to Image?”. In: *Organizations Studies*, Vol. 11, pp. 373-394.
- ARGYLE, M. (2001): *The Psychology of Happiness*. Routledge, Nueva York, 2nd edition.
- ARIAS, L., PORTILLA, L., y VILLA, C. (2008). “El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual”. En: *Scientia et Technica*, 117-119.
- ASHFORTH, B., y MAEL, F. (1989). “Social identity theory and the organization”. In: *Academy of Management Review*, 14. pp. 20-39.
- CÁRDENAS, L., y VILLAMIZAR, M. (2008). *Análisis psicométrico. Prueba para medir clima organizacional (PMCO)*. Manuscrito no publicado. Grupo de investigación “Desarrollo Humano, Cognición y Educación”.

- CASAL, J. y MATEU E. (2003). "Tipos de muestreo". En: *Revista de epidemiología y medicina preventiva*. No. 1. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona,
- CAVALCANTE, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de jacobina (Bahía, Brasil)*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- CHIANG, M., SALAZAR, C. y NÚÑEZ, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. En: *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, pp. 3490-3507.
- CHIAVENATO, I. (2004) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson, México.
- COOLICAN, H. (1997). *Métodos de investigación y estadística en Psicología*. México. Manual Moderno.
- COOLICAN, H. (2005). "Métodos cualitativos: problemas con el positivismo". En: *Métodos de investigación y estadística en psicología*, pp.151-166.
- CRUZ, J. (1998). *El maravilloso siglo XXI*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- DESSLER, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- DOOSJE, B., SPEARS, R., y ELLEMERS, N. (2002). "Social identity as both cause and effect: The development of group identification in response to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy". In: *British Journal of Social Psychology*, 41 (1), pp. 57-76.
- ELLEMERS, N., HASLAM, A., PLATOW, M. y VAN KNIPPENBERG, D. (2003). "Social Identity at work: developments, debates and directions". In: A. Haslam y D. van Knippenberg y M. J. Platow y N. Ellmers (Eds.), *Social Identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press.
- ENCISO, E. y PERILLA, L. (2004). "Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional". En: *Acta Colombiana de Psicología*, No. 1, pp. 5-22.
- FERRER, G. (2005). *Estado de situación de los sistemas nacionales de evaluación de logros de aprendizaje en América Latina*. Tomado de <http://www.preal.cl/GTEE/docr/Estado%20de%20Situacion.pdf>
- FURNHAM, A. (2007) *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford university Press. México.
- GARBETT, T. (1988). *How to build a corporation's identity and project its image*. Lexington: Lexington Books.
- GOLEMAN, D. (2006). *Inteligencia social*. Barcelona: Kairós.
- HAMERMESH, D. (2001): "The Changing Distribution of Job Satisfaction". In: *Journal of Human Resources*, vol. 66, pp. 266-280
- HEGNEY, D., PLANK, A. y PARKER, V. (2006). "Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing". In: *Journal of Nursing Management*, 14, 271-281.
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA, P (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- HERZBERG, F. (1987). "One more time: How do you motivate employees?" In: *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- HODSON, R. (1985): "Workers Comparisons and Job Satisfaction". In: *Social Science Quarterly*, vol. 66, pp. 266-280

- HUNT, J. W. y SAUL, P. N. (1975): "The relationship of age, tenure and job satisfaction in males and females". In: *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 690-702.
- KALLEBERG, A. L. y LOSCOCCO, K. A. (1983): "Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction". In: *American Sociological Review*, vol. 48 (1), pp. 78-90
- LARRAINZAR, M.; MIÑARRO, J.; MOLINOS, F. & VERDÚ, M. (2001): "La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo". En: *Capital Humano*, No.143, pp. 46-50.
- MIKULIC, I. & CRESPI, M. (2008). "2Adaptación y validación del inventario de respuesta de afrontamiento de Moos (CRI-A) para adultos". En: *XV Anuario de investigaciones*. Universidad de Buenos Aires, 2, pp.305 - 312.
- MULET, D. (2014). *La innovación, concepto e importancia económica*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Presentacion-Mulet-Congreso-Economia-Navarra_ELF-FIL20140425_0007.pdf
- NEWTON, T., & KEENAN, T. (1991). "Further analyses of the dispositional argument in organizational behavior". In: *Journal of Applied Psychology*, No. 76, pp. 781-787.
- ORDÓÑEZ, R. (2011). *Cambio, creatividad e innovación: desafíos y respuestas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- RODRÍGUEZ, M. (2008). *Creatividad en la empresa*. México: Editorial Pax.
- ROMERO, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Ediciones Rogya. Mérida, Venezuela.
- SCHEIN, E. (1996). *Psicología de la organización*. México D.F: Prentice Hall.
- SCHNEIDER, B., y DACHLER, P. (1978). "A Note on the Stability of the Job Descriptive Index". In: *Journal of Applied Psychology*, 63, 5, pp. 650-653.
- SPECTOR, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México.
- STAW, B.M., y ROSS, J. (1985). "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes". In: *Journal of Applied Psychology*. No. 70, pp. 469-480.
- TABOADA, L. y FERNÁNDEZ, R. (2001): "Introducción a la problemática de la satisfacción laboral en el trabajo de los empleados públicos". XI Congreso Nacional ACEDE. Sevilla
- TORO, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Bogotá: Cincel.
- VAN DIERENDONCK, D., HAYNES, C., BORRILL, C., & STRIDE, C. (2004). "Leadership Behavior and Subordinate Well-Being". In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- VAN KNIPPENBERG, D. (2000). "Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective". In: *Applied Psychology: an International review*. 49(3), pp. 357-371. Manual Moderno.
- VAN RIEL, B. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- VELÁSQUEZ Z., R. (2001). *La satisfacción con las condiciones de trabajo, una propuesta para su medición*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/segsho.htm#mas-autor> (Revisado en octubre de 2007).

Referencias del capítulo Métrica empleada en la validación de un instrumento para evaluar habilidades en el manejo de clientes conflictivos

- ANASTASI, A. (1973). *Tests psicológicos*. Madrid: Aguilar.
- BOLÍVAR, A. (1995). *La evaluación de valores y actitudes*. Madrid: Anaya.

- CARBALLO, E., CARBALLO, E., y YERA, R. (2011). "Del desarrollo de capacidades de aprendizaje a la satisfacción del cliente en una instalación hotelera". En: *Revista Investigaciones Turísticas* No. 2, pp. 82-101.
- FERNÁNDEZ, E.; PALMERO, F. y MARTÍNEZ, F. (2002). *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- FERRER, V., BOSCH, E., (2000) "Violencia de género y misoginia: reflexiones psicosociales sobre un posible factor explicativo". En: *Revista electrónica papeles del psicólogo*, No. 75.
- GUTIÉRREZ, C., SANDOVAL, M., PEREIRA, C., y CAYCEDO, C. (1994). "La teoría de Premack y el análisis motivacional". En: *Suma psicológica* Vol. 1 No. 1, pp. 26-37
- HERNÁNDEZ, M., y PRIETO, C. (2002). "Un acercamiento a la motivación". En: M. Hernández. *Motivación animal y humana*. México: Manual Moderno.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, C., (1991). *Metodología de la investigación*, México D.F., Mac Graw-Hill.
- LABARCA, A., (2007) *Actitud hacia la conservación del ambiente escolar de los estudiantes del liceo nacional Ana María Campos*. Trabajo de grado Especialización en educación ambiental, Maracaibo (En línea) extraído de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9111-07-01224.pdf>, el día 29 de Noviembre de 2012
- LACA, M., (2005) "Actitudes y comportamientos en las situaciones del conflicto". En: *Revista electrónica enseñanza e investigación en Psicología*, Universidad Veracruzana, Volumen 10 No. 001.
- MANASSERO, M. y VÁZQUEZ, A., (2001) "Instrumentos y métodos para la evaluación de las actitudes relacionadas con la ciencia, la tecnología y la sociedad". En *Revista Enseñanza de las Ciencias* Volumen 20, No. 1.
- MARTÍNEZ, R. (1995). *Psicometría. Teoría de los test psicológicos y educativos*. Madrid: Síntesis.
- MORALES, J.F. (1999). *Psicología social*. Barcelona: McGraw- Hill.
- MUNDUATE, L., GANAZA, J., y ALCAIDE M., (1993) "Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones". En: *Revista de Psicología Social*, Vol. 8, No 1.
- NUNALLY, J., (1981). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires: Paidós.
- QUEVEDO, M., (2013). "Fundamentación teórica para diseñar un instrumento que mida habilidades en el manejo del cliente conflictivo". En: *Investigación y gestión organizacional*. Volumen 1, Numero 1.
- QUEVEDO, M. (2014). *Manual de aplicación de la escala de evaluación de habilidades para manejo de clientes conflictivos*. Corporación universitaria Unitec. Centro de Publicaciones.
- REQUENA, M., y SERRANO, G. (2007). *Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto percepción de empresas de captación de talento*. (En línea). Tomado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf>
- SAINZ, C., LÓPEZ, P., MAESTRE, M., BORDA, J., CABRERO, B., RODRÍGUEZ, M. y RODRÍGUEZ, L. (2011). "Protocolo de actuación frente a situaciones conflictivas con los ciudadanos en centros de atención primaria". En: *Medicina y seguridad y seguridad del trabajo*, Tomo 57.
- SÁNCHEZ, I. (2011). "¿Por qué algunos clientes satisfechos desean cambiar de proveedor?" En: *Universia Business Review*, No. 31.
- SCHIFFMAN, L. y KANUK, L., (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.

SUÁREZ, J. (2003). "Escala de actitud hacia la evaluación de los aprendizajes en la primera etapa de educación básica, Venezuela". En: *Revista Laurus*, 9(15), pp. 46-67.

THORNDIKE, R. (1989). *Psicometría aplicada*. Mexico: Limusa.

ZEITHAML, V., y BITNER M. (2004). *Marketing de servicios; un enfoque de integración del cliente a la empresa*. (2 ed.). México: McGraw-Hill.

Referencias del capítulo *El contagio emocional en las organizaciones*.

Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas.

ARIZMENDI, T. (2011). "Linking Mechanisms. Emotional Contagion, Empathy, and Imagery". In: *Psychoanalytic Psychology*, 28, 3, pp. 405-419.

BAKKER, A. B., y SCHAUFELI, W. B. (2000). "Burnout contagion processes among teachers". In: *Journal of Applied Social Psychology*, 30.

BAKKER, A. B., WESTMAN, M., y SCHAUFELI, W. B. (2007). "Crossover of burnout: An experimental design". In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No. 16.

BAKKER, A.B., SCHAUFELI, W.B., SIXMA, H.J., y BOSVELD, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. In: *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20.

BARRICK, M., THURGOOD, G., SMITH, T. y COURTRIGHT, S. (2015). Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. In: *Academy of Management Journal*. 58, (1), pp. 111-135.

BARSADE, S. G. (2000). *The ripple effect: Emotional contagion in groups*. Working Paper 98, Yale School of Management, Yale University, New Haven, CT.

BARSADE, S. G. (2002). "The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior". In: *Administrative Science Quarterly*, 47: pp. 644-675.

BELKIN, L. (2009). "Emotional contagion in the electronic communication context: conceptualizing the dynamics and implications of electronic emotional encounters in organizations". In: *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 13,2.

BHULLAR, N. (2012). "Relationship Between Mood and Susceptibility to Emotional Contagion: Is Positive Mood More Contagious?" In: *North American Journal of Psychology*, 14, 3, 517-530.

BONO, J. E., FOLDES, H. J., VINSON, G., y MUROS, J. P. (2007). "Workplace emotions: The role of supervision and leadership". In: *Journal of Applied Psychology*, 92(5).

CARDO, M. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. In: *Human Resource Management Review*. 18.

CARR, L., IACOBONI, M., DUBEAU, M., MAZZIOTTA, J. y LENZI, G. (2003). "Neural mechanisms of empathy in humans: a relay from neural systems for imitation to limbic areas". In: *Proc Natl Acad Sci.*, 100.

CHENG, Y., CHEN, L.H., y YEN, C. (2012). Transformational Leadership and Job Involvement: The Moderation of Emotional Contagion. In: *Military Psychology*, 24.

CHERULNIK, P., DONLEY, K., TAY SHA R. WIEWEL, T. y Miller, S. (2001). "Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect". In: *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 10, pp. 2149-2159.

CÔTÉ, S. (2005). "A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain". In: *Academy of Management Review*, 30, pp. 509-530.

- DASBOROUGH, M., ASHKANASY, N., Tee, (2009). "What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders". In: *Leadership Quarterly*, 20, pp. 571-585.
- DOHERTY, R. (1997). "The Emotional contagion scale: A measure of individual differences". In: *Journal of Nonverbal Behavior*, 21.
- FREDRICKSON, B. L. (2003). "Positive emotions and upward spirals in organizations". In: CAMERON, J. DUTTON, y QUINN, R. (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- GOODMAN, C.; SHIPPY, R. (2002). "Is it contagious? Affect similarity among spouses. In: *Aging y Mental Health*, 6, 3, pp. 266-274.
- GROSSER, T. J., LOPEZ-KIDWELL, V., y LABIANCA, G. (2010). "A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life". In: *Group y Organization Management*, 35, pp. 177-212.
- HASHIM, J., WOK S., y GHAZALI, R. (2008). "Organisational behavior associated with emotional contagion among direct selling members". In: *Direct Marketing: An International Journal*, 2, 3, 144-158.
- HATFIELD, E., CACIOPPO, J. L. y RAPSON, R. L. (1993). Emotional contagion. In: *Current Directions in Psychological Sciences*, 2, 96-99.
- HATFIELD, E., RAPSON, R. L., y Le, Y. L. (2009). "Primitive emotional contagion: Recent research". In: J. Decety and W. Ickes (Eds.). *The social neuroscience of empathy*. Boston, MA: MIT Press.
- HODGES, T. D. (2010). *An Experimental Study of the Impact of Psychological Capital on Performance, Engagement, and the Contagion Effect*. Tesis doctoral. University of Nebraska, Lincoln, USA.
- ILIES, R., WAGNER, D. T., y MORGESON, F. P. (2007). "Explaining Affective Linkages in Teams: Individual Differences in Susceptibility to Contagion and Individualism-Collectivism". In: *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 1140-1148.
- JOHNSON, S. (2008), "I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes", In: *The Leadership Quarterly*, 19, 1, 1-9.
- JOHNSON, s. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*. 20, 814-827.
- KELLY, J. R., y BARSADE, S.G. (2001). "Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 1, 99-130.
- LIKOWSKI, K. U., MÜHLBERGER, A., SEIBT, B., PAULI, P., y WEYERS, P. (2007). Modulation of facial mimicry by attitudes. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1065-1072.
- LUNDQVIST, L. (2006). "A Swedish adaptation of the Emotional Contagion Scale: Factor structure and psychometric properties". In: *Scandinavian Journal of Psychology*, 4, 263-272.
- LUNDQVIST, L., y KEVREKIDIS, P. (2008). "Factor Structure of the Greek Version of the Emotional Contagion Scale and its Measurement Invariance Across. Gender and Cultural Groups". In: *Journal of Individual Differences*. 29, 3, 121-129.
- MOYA-ALBIOL, L., HERRERO, N., y BERNAL, M. C. (2010). *Rev. Neurol*, 50 (2), 89-100.
- NEUMANN, R. y STRACK, F. (2000). "Mood Contagion: The Automatic Transfer of Mood Between Persons". In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 2, 211-223.

- NORMAN, S., LUTHANS, B., y LUTHANS, K. (2005). "The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations". In: *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 12, 2, 55.
- O'NEIL, J., HARRISON, M., CLEVELAND, J., ALMEIDA, D., STAWSKI, R. Y CROUTER, A. (2009). "Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders". In: *Journal of Vocational Behavior*. 74, 18-29.
- PEUS, C., BRAUN, S., y FREY, D. (2012). Despite Leaders' Good Intentions? The Role of Follower Attributions in Adverse Leadership. A Multilevel Model. In: *Zeitschrift Psychologie*, 220, 4, 241-250.
- PRESTON, S.D. y DE WAAL, F.B. (2002). "Empathy: Its ultimate and proximate bases". In: *Behavioral And Brain Science*, 25, 1-72
- PUGH, S. D. (2001). "Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter". In: *Academy of Management Journal*, 44: 1018-1027.
- RAFAELI, A. (2013). "Emotion in Organizations: Considerations for Family Firms". In: *Entrepreneurship Research Journal*. 3(3), 295-300.
- ROBERSON, Q. (2006). "Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates". In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100, 177-192.
- ROSNER, R., BEUTLER, L.E., Y DALDRUP, R.J. (2000). "Vicarious emotional experience and emotional expression in group psychotherapy". In: *Journal of Clinical Psychology*, 56, 1-10.
- SCHALK, J., FISCHER, A., DOOSJE, B., WIGBOLDUS, D., HAWK, S., y ROTTEVEEL, M. (2011). "Convergent and Divergent Responses to Emotional Displays of Ingroup and Outgroup". In: *Emotion*, 11, 2, 286-298.
- STEVE, N., BRETT, L. Y KYLE, L. (2005). "The Proposed Contagion Effect of Hopeful Leaders on the Resiliency of Employees and Organizations". In: *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 12, 2, 55.
- STORY, J., YOUSSEF, C., LUTHANS, F., BARBUTO, J. Y BOVAIRD, J. (2013). "Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter? In: *The International Journal of Human Resource Management*. 24, (13), 2534-2553.
- SY, T. Y CHOI, J. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 122, 127-140.
- SY, T., CO' TE', S., Y SAAVEDRA, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, 295-305.
- SY, T., CHOI, J. Y JOHNSON, S. (2013). Reciprocal interactions between group perceptions of leader charisma and group mood through mood contagion. *The Leadership Quarterly*. 24, 463-476.
- TORRENTE, P., SALANOVA M., Y LLORENS S. (2013). "Similitud y contagio emocional en el trabajo: somos iguales pero... ¿sentimos lo mismo?" En: *Fòrum de Recerca* N. 16.
- TOTTERDELL, P. (2000). "Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sport Teams". In: *Journal of Applied Psychology*, 85, 6, 848-859.
- TOTTERDELL, P., KELLETT, S., y TEUCHMANN K., BRINER, R.B. (1998). "Evidence of Mood Linkage in Work Groups". In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 6, 1504-1515.

VAN KLEEF, G. A., Y CÔTÉ, S. (2007). "Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts". In: *Journal of Applied Psychology*, 92, 1557-1569.

VIJAYALAKSHMI, V. Y SANGHAMITRA B. (2012). "Emotional Contagion and its Relevance to Individual Behavior and Organizational Processes: A Position Paper". In: *Journal of Business and Psychology*. 27, 363-374.

VISSER, V.A., KNIPPENBERG D., KLEEF, G., y WISSE B. (2013). "How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance". In: *The Leadership Quarterly*, 24, 1, 172-188.

Referencias del capítulo *La responsabilidad social empresarial y buenas prácticas laborales con los colaboradores. Antecedentes y tendencias*

ABRAVANEL, H., ALLAIRE, Y., FIRSIROYU, M., HOBBS, B., POUPART, R., y SIMARD, J. (1992). *Cultura organizacional*. Bogotá: Legis Editores.

Accountability. (2015). Norma de aseguramiento de sostenibilidad AA1000 AS (2008). Obtenido de <http://www.accountability.org/>.

ÁLVAREZ, J.C. (2014). "El camino hacia la productividad y competitividad organizacional". En: *Responsabilidad & Sostenibilidad*. No 60, p. 50.

AYACART, J. (1996). *Innovación tecnológica y formación continua*. En: *Situación*, pp. 119-138.

Banco Mundial. (2003). *¿Qué es la globalización?* Obtenido de: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>.

BURSZTYN, Y. (2015). "Totto. La RSE, un objetivo estratégico". En: *Responsabilidad & Sostenibilidad* No 73, pp. 72-79.

Cámara Oficial Española de Comercio e Industria del Salvador. (2013). *Historia de la RSE*. Obtenido de <http://rse.camaco.es.com/sv/pages/viewfull.asp?CodArt=84>.

CANCINO, C., MORALES, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Santiago de Chile.: Documento de la Facultad de Economía y Administración. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101010/Evaluativas/EvaluativaUnidad2/teorias_rse.pdf.

CASTELL, M. (2000). "Globalización, sociedad y política en la era de la información". En: *Bitácora*, pp. 42-53.

CEMEFI. (2016). *Que es el Cemefi*. Obtenido de <http://www.responsabilidadsocial.mx/106-articulos/fundamentos/219-que-es-el-cemefi.html>. se/.

Centro Internacional de Responsabilidad Social empresarial & Sostenibilidad. (2014). "Codensa-Emgesa, una empresa familiarmente responsable". En: *Revista Responsabilidad & Sostenibilidad*, No 60, pp. 60-61.

Centro Internacional de Responsabilidad Social. (2014). "Perspectiva, buenas prácticas laborales". En: *Responsabilidad & sostenibilidad* No 60, pp. 38-39.

Centro Internacional de Responsabilidad y Sostenibilidad. (2014). "Desarrollo del talento humano: sostenibilidad empresarial". En: *Responsabilidad & Sostenibilidad* No 60, pp. 40-41.

Comunidad Europea. (1997). *Evaluación de la aplicación del libro blanco Enseñar y Aprender: hacia la sociedad del conocimiento*. Bruselas: Oficina de publicaciones oficiales de la Comunidad Europea.

- Corporacion Fenalco Solidario. (2015). *Historia de Fenalco*. Obtenido de <http://fenalcosolidario.com/informacion-corporativa#historia>.
- CORREDOR, C. (2004). *Papel del trabajo en el contexto de la globalización*. Obtenido de <http://economiasolidarias.unmsm.edu.pe/sites/default/files/trabajo23.pdf>
- CORTINA, A. (2008). *Claves para una nueva cultura empresarial. Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- DOMÉNECH, J. C. (1998). "Nuevas tendencias en la formación". En: *Dirección y Progreso*, pp. 66-160.
- EDER, H. (2014). Grupo Manuelita: la inclusión es fundamental para la paz del país. En: *Responsabilidad & Sostenibilidad*, pp. 68-75.
- ESPIÑOZA, M. (2003). *El trabajo decente y la protección social*. Chile: OIT.
- ESSER, K. H. (1996). "Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. En: *Cepal*, No 59, pp. 39-52.
- Ethos (2011). *Indicadores ethos de responsabilidad social empresarial*. Obtenido de http://www.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Forética. (2016). *Acercas de forética*. Obtenido de: <http://www.foretica.org/quienes-somos/acercas-de-foretica/>.
- FRANCES, P. (2014). "Nota sobre la evolución del concepto de responsabilidad social". En: *Dilemata*, año 6.
- GARCÍA, M. (2013). Empleados felices son ciudadanos felices. En: *Responsabilidad & Sostenibilidad* Edición Especial, pp. 18-19.
- GARCÍA-FRANCOS A. (2014). Las buenas prácticas laborales retienen los mejores talentos. En: *Responsabilidad & Sostenibilidad* No 67, pp. 52-53.
- GONZÁLEZ, R. (2014). "Liderazgo, talento y estrategia por las buenas prácticas". En: *Responsabilidad & Sostenibilidad*, 67, pp. 54-55.
- Granfundación. (2011). *Nace en Colombia el centro internacional de responsabilidad y sostenibilidad*. Obtenido de <http://www.granfundacion.org/index.php/noticiasnovedades/96-nace-en-colombia-el-centro-internacional-de-responsabilidad-y-sostenibilidad.html>.
- Great Place to Work. (27 de febrero de 2016). *Great Place to Work*. Obtenido de www.greatplacetowork.com.co
- GRI. (2015). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Amsterdam: GRI.
- GUTIÉRREZ, R. (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Obtenido de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Aportes_y_%20desafios_de_la_RSE.pdf.
- HALL, R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. México: Prentice Hall.
- ISO. (2010). *Guía de responsabilidad social*. Geneva: ISO Copyright office FIDES.
- KATZ, D. K. (1979). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas, S.A.
- MATEUS, S. (2003). *La formación en las pequeñas y medianas empresas en Bogotá: análisis de necesidades de formación y condicionantes del contexto*. Tesis Doctoral. Pamplona-España: Universidad Pública de Navarra.

- MORGAN, G. (1995). *Imágenes de la organización*. México, D.F: Alfa Omega Grupo Editor.
- OCDE. (2013). *Oced*. Obtenido de <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>.
- OIT. (1995). *La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento*. México, D.F: Alfa y Omega.
- OIT. (1999). *Conferencia Internacional del trabajo. Memoria del Director General: Trabajo Decente*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.
- OIT. (1999). *Informe sobre empleo en el mundo 1998-1999. Empleabilidad y Mundialización. Papel fundamental de la Formación*. Ginebra: Publicaciones oficiales de la OIT.
- OIT. (2009). Ilo. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--multi/documents/publication/wcms_142694.pdf.
- OLCESE, A. R. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. España: McGrawHill.
- ONU. (2015). *La agenda de desarrollo sostenible*. Obtenido de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>.
- ONU. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible: energías limpias*. Obtenido de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/ONU>.
- ONU. (2016). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido de http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml
- ONU. (2016). *Sustainable future jobs*. Obtenido de <http://www.un.org/es/sustainablefuture/jobs.shtml>.
- PEIRO, J. (2014). “Una reflexión, una invitación”. En: *Responsabilidad y Sostenibilidad*, p. 56.
- PERES, W., MORTIMOREM, M. (2001). “Competitividad empresarial en América Latina”. En: *Revista de la Cepal*, 74, pp. 37-59.
- PINEDA, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Educación.
- PNUD. (2015). *Informe sobre desarrollo humano 2015*. New York: PBM Graphics.
- PONCE, F. (2014). “Coca Cola Femsa Colombia. Ser parte del cambio para consolidar la paz”. En: *Responsabilidad y Sostenibilidad*, 57, pp. 72-79.
- PORTER, M. (1999). *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- PORTER, M. (2014). “Valor compartido, el puente entre empresa y la sociedad”. En: *Responsabilidad y sostenibilidad*, 57, pp. 6-7.
- PROAÑO, F.O. (2014). “Gestión ética: una visión para calidad y calidez del colaborador”. En: *Responsabilidad & Sostenibilidad*, 58, pp. 42-43.
- QUIJANO, A. (2000). *Colonianidad del poder, globalización y democracia*. Lima.
- Red Pacto Global Colombia. (2015). Pacto global Colombia. Obtenido de <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/pacto-global/red-local-en-colombia/quienes-somos>.
- ROBBINS, S. C. (1996). *Administración*. México: D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- SAI. (2014). Social Acontability international. Obtenido de: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=P age.ViewPage&pageId=937>. Obtenido de www.SAI-intl.org.
- SAMOVIA, J. (1999). *Reducir el déficit de trabajo decente: un desafío global*. Ginebra: OIT.

- SCHVARSTEIN, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- SENA. (2001). "Tecnología e innovación". En: SENA. *Política nacional para la productividad y la competitividad*. Bogotá: Sena.
- SIERRA, J. E. (2015). "RSE en el mundo laboral". En: *Responsabilidad & Sostenibilidad* No 73, pp. 18-21.
- SUAVITA, J. (2014). "Virtualización y los nueve aliados de buenas prácticas laborales". En: *Responsabilidad & Sostenibilidad* No 60, pp. 48-49.
- TROYANO DE LOS RÍOS, M. (1964). La cuadragésima octava reunión de la conferencia internacional del trabajo. *De la conferencia internacional del trabajo*. Ginebra: documentos de crónicas de OIT. pp. 16-17.
- Unión Europea. (2001). *Libro verde* Marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: UE.
- YEPES, P. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Parte IV

Referencias del capítulo *Método clínico y trabajo analítico con grupos en el ámbito organizacional*

- ÁNGEL, A. y CUESTA, C. (2001). *Un sueño en construcción. El caso de Locería Colombiana, 120 años*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Anzieu, D. y MARTIN, J. (2004). *La dinámica de los grupos pequeños*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2ª edición.
- AUBERT, N. y GAULEJAC, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- BEDOYA, M. y SCHNITTER, M. (2010). "Las rutas de emergencia de la psicología clínica y sus impertinencias". En: *Revista de Psicología de la Universidad de Antioquia*, Vol. 2, n° 3.
- BENDASSOLLI, P. (2012). "Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas". En: *Psicol. estud.*, v.17, n.1, pp. 37-46.
- BENDASSOLLI, P. (2011a). Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. *Psicol. Soc.*, v. 23, n.1, pp. 75-84.
- BENDASSOLLI, P. (2011b). Malestar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. *Mal-estar e Subjetividade -Fortaleza*, v. 10, n. 1, pp. 63-98.
- BENDASSOLLI, P. y SOBOLL, L. (orgs). (2011). *Clínicas do Trabalho. Novas perspectivas para compreensão do trabalho na actualidade*. São Paulo: Atlas.
- BERCHERIE, Paul (2009). *Los fundamentos de la clínica. Historia y estructura del saber psiquiátrico*. Buenos Aires: Manantial.
- BRAUNSTEIN, N.; PASTERMAC, M.; BENEDITO, G. y SAAL, F. (2003). *Psicología: ideología y ciencia*. México: Siglo XXI.
- CAMPUZANO, N. y ZULUAGA, W. (2006). *Análisis de tres modelos psicoanalíticos de trabajo grupal en la ciudad de Medellín*. Trabajo de pregrado (psicología). Medellín: Universidad de Antioquia. Sin publicar.

- CORRAL, Carlos (1994). *El razonamiento médico. Los fundamentos lógicos del método clínico*. Madrid: Díaz de Santos.
- CHANLAT, A. y BEDARD, R. (1997). "La administración una cuestión de palabra". En: *Tecnología Administrativa*, No. 25.
- CORREA, A. (Comp). (2009). *La enseñanza clínica del derecho*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó; Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena.
- CRESPO, A. y BEZERRA, A. (2009). "Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação". En: *Cadernos de psicologia social do trabalho*, v. 12, n. 2, pp. 141-156.
- DELVAL, J. (2001). *Descubrir el pensamiento de los niños: introducción a la práctica del método clínico*. Barcelona: Paidós.
- FAGAN, T. (1996). "Witmer's contributions to school psychological services". In: *American psychologist*. V. 51, No. 3.
- FRASER, R. (compilador) (1990). *El método clínico*. México D. F.: Noriega.
- FREUD, S. (1910/2009). "Las perspectivas futuras de la terapia psicoanalítica". En: J. Etcheverry (Trad.), *Obras completas* (Vol. XI, pp. 129-142). Buenos Aires: Amorrortu.
- FREUD, S. (1912/2009). "Sobre la dinámica de la transferencia". En: J. Etcheverry (Trad.), *Obras completas* (Vol. XII, pp. 93-105). Buenos Aires: Amorrortu.
- FREUD, S. (1914/2009). "Sobre la psicología del colegial". En: J. Etcheverry (Trad.), *Obras completas* (Vol. XIII, pp. 243-250). Buenos Aires: Amorrortu.
- FREUD, S. (1921/2009). "Psicología de las masas y análisis del yo". En: J. Etcheverry (Trad.), *Obras completas* (Vol. XVIII, pp. 63-136). Buenos Aires: Amorrortu.
- GADAMER, H. (2003). *Verdad y método I*. Salamanca: Sígueme.
- GARCÍA, C. y CARVAJAL, L. (2006). "Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial". En: *Universitas psychologica*, v. 6, n. 1, pp. 49-58.
- GIL, L. (2003). *Método analítico e interacción comunicativa en el contexto organizacional*. Tesis de maestría (Ciencias de la Administración). Medellín: Universidad Eafit. Sin publicar.
- GIL, L.; HENAO, C. y PEÑUELA, A. (2004). "Etnografía: una visión desde la orientación analítica". En: *Razón y Palabra*, v. 9, n. 38, abril-mayo, México.
- GINZBURG, C. (1989). MORELLI, FREUD y SHERLOCK Holmes: indicios y método científico. En: Eco, H. y Sebeok, T. *El signo de los tres*. Barcelona: Lumen.
- HEIDEGGER, M. (1995). *El ser y el tiempo*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 2ª edición.
- HEIN, SERGE y AUSTIN, WENDY (2001). "Empirical and hermeneutic approaches to phenomenological research in psychology: A comparison". *Psychological methods*, 1(6), 3-17.
- HENAO, C. (2008). *Coordinación grupal y relaciones de poder. Una aplicación del método analítico en las organizaciones*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Mc-Graw Hill, 5ª edición.
- LACAN, J. (1987). *El seminario, libro 8: La transferencia, 1964*. Buenos Aires: Paidós.

- LACAN, J. (2003). *El seminario, libro 11: Los cuatro conceptos fundamentales del psicoanálisis, 1960-1961*. Buenos Aires: Paidós.
- LACAN, J. (1964). Acto de fundación de la escuela. 21 de junio de 1964. [En línea] Disponible en: http://www.eol.org.ar/template.asp?Sec=la_escuelaySubSec=estatutosyFile=estatutos/jacques_lacan.html, consultado el 29/10/2013.
- Lhuillier, D. (2006). Clinique du travail: enjeux et pratiques. *Pratiques psychologiques*, n. 12, pp. 205-219.
- LOPERA, J.; RAMÍREZ, C.; ZULUAGA, M. y ORTIZ, J. (2010a). *El método analítico*. Medellín: CISH – U de A.
- LOPERA, J.; RAMÍREZ, C.; ZULUAGA, M. y ORTIZ, J. (2010b). “El método analítico como método natural”. En: *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, v. 25, n. 1, Universidad Complutense de Madrid.
- LUFT, J. (1992). *Introducción a la dinámica de grupos. Los pequeños grupos y su rol en la práctica social y educativa*. Barcelona: Herder, 7ª edición.
- MCREYNOLDS, P. (1997). Epilogue: The significance of Witmer’s lifework. In: *Lightner Witmer: His life and times* (pp. 255-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- MCREYNOLDS, P. (1987). Lightner Witmer. Little known founder of clinical psychology. *American psychologist*, v. 42, n. 9, pp. 849-858, March.
- MALVEZZI, S.; OREJUELA, J.; CHIUZI, R.; VESGA, J. y RIASCOS, W. (2012). *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo*. Cali: Bonaventuriana.
- MANRIQUE, H. (2011). Sobre la clínica en la psicología. *Revista Electrónica de Psicología Social «Poiésis»*, n. 21, pp. 1-9. [En línea]: Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/81>.
- MANRIQUE, H.; LOPERA, I.; PÉREZ, J.; RAMÍREZ, V. y HENAO, C. (2016). *Clínica analítica de las organizaciones*. Bogotá: San Pablo.
- MOLINA, C. (2008). Fundamentos teóricos y metodológicos del método clínico de enseñanza del derecho. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, v. 38, n. 108, pp. 187-213, ene-jun, Colombia.
- PALERMO, J. and Evans, A. (2008). Almost there. Empirical insights into clinical method and ethics courses in climbing the hill towards lawyer’s professionalism. *Griffith Law Review*, v. 17, n. 1, pp. 252.
- PÉREZ, J. y LOPERA, I. (En revisión). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización.
- PIAGET, J. (2008). *La representación del mundo en el niño*. Madrid: Morata, 10ª edición.
- POPPER, K. (1980). Objetividad científica y convicción subjetiva. En: *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos, pp. 43-47.
- PULICE, G.; MANSON, F y ZELIS, O. (2001). La práctica de la investigación en relación al pensamiento mágico, la conjetura, el paradigma indiciario y la ciencia moderna. *Cinta de Moebio*, n. 12, pp. 79-101, Chile.
- RAMÍREZ, C. (2012a). *La vida como un juego existencial: Ensayitos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- RAMÍREZ, C. (2012b). Transferencia principal. Sin publicar.
- RAMÍREZ, C. (2011). *Apuntes*. Texto policopiado por el grupo de investigación El método analítico. Medellín.
- RAMÍREZ, C. (1991). El método científico en el psicoanálisis. *Revista Universidad de Antioquia*, v. 60, n. 224, pp. 35-41, Abr.-Jun. Medellín.
- RICHARDSON, M. (2006). *The people management clinic: answers to your most frequently asked questions*. London: Thorogood Publishing Ltd.
- RODRÍGUEZ, M. (2010). La intervención social como objeto de análisis clínico. *Portularia*, v. 10, n. 1, pp. 73-84.
- ROSSI, E., MENDES, A.; SIQUIERA, M. y GARCÍA, J. (2009). Sedução e servidão em um caso de LER/DORT: diálogo entre a psodinâmica do trabalho e a sociologia clínica. *Psicologia política*, v. 9, n. 18, pp. 313-330, jul.-dez.
- SCHVARSTEIN, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- VILLARREAL, M. y COURTIS, C. (coordinadores) (2007). *Enseñanza clínica del derecho. Una alternativa a los métodos tradicionales de formación de abogados*. México D. F.: Sans Serif Editores.
- WITMER, L. (1907). Clinical psychology. *Psychological Clinic*, v. 1, n. 1, pp. 1-9.
- ZAPATA, L. (1995). *La verbalización. De la curación por la palabra al método psicoanalítico*. Tesis de psicología. Medellín: Universidad de Antioquia. Sin publicar.

Referencias del capítulo *Estrategias de afrontamiento en trabajadores con exposición a factores psicosociales. Una aproximación a su conceptualización*

- ARANDA, C. & PANDO, M. (2007). Factores psicosociales asociados a patologías laborales en médicos de nivel primario de atención en Guadalajara, México. *Revista Médica del Uruguay*, 23(4), 369-377.
- ARTAZCOZ, L. & RABADA, I. (1999). Estrés laboral. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd67/EstresLaboral.pdf>.
- BECK, U. (1986). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- BECK, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz*. Barcelona: Paidós.
- BERTALANFY, L. (1979). *Perspectiva en la teoría general de sistemas*. Madrid: Alianza.
- BOLTANSKY, L. & CHIAPELLO, E. (2002). *“El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- CAICOYA, M. (2004). Dilemas en la evaluación de riesgos psicosociales. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 7(3), 109-118.
- CALABRASE, G. (2010). Impacto del estrés laboral crónico en la salud del anestesiólogo. *Conferencias magistrales*, 33(1), 183-185.
- DELAHANTY-MATUK, G. (2011). Concepto de estrés psicosocial. En. Juan Paublos Editor (Ed.). *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo* (pp. 67-89). México: Universidad del Estado de Morelos.
- DOLAN, S., GARCÍA, S. y DíEZ-PIÑOL, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*: Madrid: McGraw-Hill.
- GIMENO, D. (2004). Los factores de riesgo laboral de naturaleza psicosocial y su prevención. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 7(3), 119-120.

- GÓMEZ, G. (2011). Acercamientos conceptuales sobre salud mental, distrés, procesos psicosociales y enajenación". En: Juan Paublos Editor (Ed.). *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*. México: Universidad del Estado de Morelos.
- HARNECKER, M. (2000). *La izquierda en el umbral del siglo XXI*. Madrid: Siglo XXI.
- JUÁREZ, A., VERA, A. GOMEZ, V. CANEPA, C. Y SCHNALL P. (2008). *El modelo demanda/control y la salud mental en profesionales de la salud: un estudio en tres países Latinoamericanos*. Recuperado de: <http://factorespsicosociales.com/segundoforo/simposio/Juarez-Vera-Gomez-et-al.pdf>
- JUÁREZ, A. & CAMACHO, A. (2011a). Factores psicosociales de la salud en el trabajo: análisis de su concepción y bases teóricas. En: Juan Paublos Editor (Ed.). *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*. México. Universidad del Estado de Morelos.
- JUÁREZ, A. CAMACHO, A. (2011b). *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*. México: Universidad del Estado de Morelos.
- KIRCHNER, T. & FORNS, M. (2010). *Inventario de Respuestas de Afrontamiento para Adultos*. Madrid: Alianza.
- LAHERA, M. & GÓNGORA, J. (2002). "Factores psicosociales. identificación de situaciones de riesgo". Pamplona: Gobierno de Navarra.
- LAZARUS, R. & FOLKMAN, S. (1984). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- LEGASPI, L. MARTÍNEZ, M. & MORALES, E. (1986). *La psicología en la medicina del trabajo. Factores psicosociales en el ambiente de trabajo*. México: Subdirección General Médica. Instituto Mexicano del Seguro Social.
- LILIENFELD, R. (1997). *Teoría de sistemas: orígenes y aplicaciones* México: Siglo XXI.
- LÓPEZ, O.; ESCUDERO, J. & CARMONA, L. (2008). Los determinantes sociales de la salud. Una perspectiva desde el taller latinoamericano de determinantes sociales de la salud, Alames. *Medicina social*, 3(4), 323-335.
- LORENS, S. & MONCADA, S. (2006). *Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales: guía para la intervención sindical del delegado de prevención*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).
- MARTÍNEZ, S. (2011). Sobre la pertinencia del concepto factores psicosociales en el mundo laboral. En: Juan Paublos Editor (Ed.). *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*. México. Universidad del Estado de Morelos.
- Ministerio de la Protección Social (2008). Resolución 2646 de 2008. Bogotá: 17 julio 2008. Recuperado de: http://copaso.upbba.edu.co/legislacion/resolucion_2646_2008_Factores%20de%20Riesgo%20Sicosocial.pdf.
- Ministerio de la Protección Social (2007). *Protocolo para la determinación del origen de las patologías derivadas del estrés*. Bogotá: MPS.
- McMAHON, B. & PUGH, F. (1973). Principios y métodos de epidemiología. 2a ed. México: La Prensa Médica Mexicana.
- MOLINA, C. (2008). Nuevo cuadro de enfermedades profesionales, enfermedades del trabajo y riesgos psicosociales. ¿Una nueva oportunidad de modernización real perdida?. *Revista técnica de salud laboral y prevención* (18), 67-82.
- MORALES, E. (2011). Factores psicosociales en el trabajo: reflexiones conceptuales, teóricas y metodológicas. En: Juan Paublos Editor (Ed.), *Reflexiones teórico-conceptuales de los Psicosocial en el trabajo*. México: Universidad del Estado de Morelos.

- MORENO-JIMÉNEZ, B. & GARROSA-HERNÁNDEZ, E. (2009). Globalización y riesgos laborales emergentes]. *Ciencia y Trabajo*, 11 (32), 31-35.
- MUNNÉ, F. (1993). "Pluralismo teórico y comportamiento social". En: *Psichotema*, 5, 53-64.
- OIT/OMS, Organización internacional del trabajo y organización mundial de la salud. (1984). *Factores psicosociales del trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del trabajo. Novena reunión, Ginebra.
- DPA y Reuters, AFP (2008). Autoriza la union Europea aumentar la semana laboral hasta 65 horas.
- SANDOVAL, J. (2011). Factores psicosociales: ambigüedades conceptuales y consecuencias intervectorias. En: Juan Paublos Editor (Ed.). *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- STAVROULA, L. & ADITYA, J. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham. Recuperado de: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/1/9789241500272_eng.pdf
- TAKALA, J. (2002). *La vida y la salud. Derechos fundamentales de los trabajadores*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_117514.pdf.
- TOVALIN, H. RODRÍGUEZ, M. (2011). Conceptos básicos en la evaluación del riesgo psicosocial en los centros de trabajo. En: Juan Paublos Editor (Ed.). *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicosocial en el trabajo*. México: Universidad del Estado de Morelos.
- VÁZQUEZ, C. (1998). *Estrategias de afrontamiento*. Recuperado de: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/psisalud/carmelo/PUBLICACIONES_pdf/2000-Estrategias%20de%20Afrontamiento.pdf
- VILLALOBOS, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Ciencia y trabajo* 6(14), 197-201.

Referencias del capítulo *Experiencia clínica con un grupo de enfermeras en su lugar de trabajo. Consideraciones teóricas y metodológicas*

- APOLLON, W. y CLOUTIER, B. (1990). "Recherche et contrôle de la pratique". En: Apollon, W., Bergeron, D., CANTIN, L. *Traiter la psychose*. Collection Noeud: Quebec.
- BALINT, M., ORNSTEIN, P.H., BALINT, E. (2006). *Psicoterapia focal: terapia breve para psicoanalistas*. Modelo desarrollado en la clínica Tavistock. Gedisa: Barcelona
- BION, W.R. (1974). *Experiencias en grupos*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- BRAIER, E. (2009). "La psicoterapia focal y breve. Rasgos distintivos". En: *Intercambios psicoanalíticos*, (23). Recuperado de http://intercanvis.es/pdf/23/23_art_03.pdf
- ETCHEGOYEN, H. (2002). *Los fundamentos de la técnica psicoanalítica*. Buenos Aires: Amorrortu.
- FIORINI, H.J. (2002). *Estructuras y abordajes en psicoterapias psicoanalíticas*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- FIORINI, H.J. (2000). *Teoría y técnica de psicoterapias*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- LAPLANCHE, J. (1990). *Problemáticas V: La cubeta. La trascendencia de la transferencia*. Buenos Aires: Amorrortu.

- LÓPEZ-YARTO, L. (2002). "Terapia de grupo o terapia en grupo". En: *Aperturas Psicoanalíticas*, 10.
- MENDES, A.M., REIS, L.K., SOUSA, F. (2014). "Escucha política y clínica del sufrimiento en el trabajo: contribuciones desde las prácticas en clínica brasileña de psicodinámica del trabajo". En, OREJUELA, J. (Ed.) *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali: Editorial Bonaventuriana.

Referencias del capítulo *El trabajo como un factor productor de sufrimiento subjetivo. Una aproximación psicoanalítica*

- DEJOURS, C. (1988). Nota de trabajo sobre la noción de sufrimiento. En: Dejours, C. (Ed.). *Placer y sufrimiento en el trabajo*. Paris: Eres.
- DEJOURS, C. (2009). *El desgaste mental en el trabajo*. Madrid: Editorial Modus Laborandi.
- LUQUE, P, GÓMEZ, T y CRUCES, S. (2000). "El trabajo: fenómeno psicosocial". En: *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. pp. 147-164.
- FREUD, S. (1996). "El malestar en la cultura". En: Strachey, J. (ed. y trad.) *Obras Completas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- FREUD, S. (1996) "Sobre la más generalizada degradación de la vida amorosa". En: J, Strachey (ed. y trad.). *Obras Completas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- FREUD S. (1996) "Pulsiones y destinos de pulsión". En: Strachey, J. (ed. y trad.). *Obras Completas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- GODOY, M. (2007). *Clases sociales, formas de estado y modos de producción*. Guatemala: Editorial Rukemik.
- MENDES, A., ARAÚJO, L., SOUSA, F. (2014). "Escucha política y clínica del sufrimiento en el trabajo: contribuciones desde las prácticas en clínica brasileña de psicodinámica del trabajo". En, Orejuela, J. (Ed.) *Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas de investigación*. Cali: Editorial Bonaventuriana:
- OREJUELA, J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- OREJUELA, J. (2014). *O mal-estar subjetivo derivado da fragmentação do trabalho*. Universidade de São Paulo.
- PEIRÓ, J. (1989). *Desempleo juvenil y socialización para el trabajo*. Madrid: Juventud, trabajo y desempleo.
- PÉREZ, C. (2010). "El teletrabajo: ¿más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?" En: *IDP Revista de Internet, Derecho y Política*, No. 11, pp. 24-33.
- TENA, G. (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*. Zaragoza: Escuela Universitaria de Estudios Sociales, Universidad de Zaragoza.

Referencias del capítulo *Estrés y afrontamiento en el ámbito laboral*

- ÁLVAREZ, L., SALDAÑA, C., MUÑOZ, J. y PORTELA, V. (2009). "Asertividad, escucha y afrontamiento de la crítica en adolescentes en situación de calle". En: *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 7 (2).
- ANDRADE, V. y GÓMEZ, I. (2009). "Salud laboral investigaciones realizadas en Colombia". En: *Pensamiento psicológico*. 4 (10), 9-25

- ARCE, A y SILVIA, R. (2012). "Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo". En: *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60) 611-634.
- ARENAS, F y ANDRADE, J. (2013). "Psychosocial Risk Factors in a Food Industry in the City of Cali". En: *Pensamiento Psicológico*, 11(1), 99-113
- BARRA, E. (2003). *Psicología de la salud*. Chile: Mediterráneo.
- BEH, LOO-SEE, y LOO, LEAP-Han, (2012). "Job Stress and Coping Mechanisms among Nursing Staff in Public Health Services". In: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (7), 131-176.
- BUTCHER, J; MINEKA, S. y HOOLEY, J. (2007). *Psicología clínica*. Madrid: Pearson Educación.
- CANO, A. (2002). Evaluación psicológica del estrés laboral. *Sociedad española para el estudio de la ansiedad y el estrés (SEAS)*. Extraído de http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/evaluac.htm
- CARRETERO-DIOS, H., y PÉREZ, C. (2007). "Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales: consideraciones sobre la selección de test en la investigación psicológica". En: *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 7, pp. 863-882.
- CARVALHO, F, FREITAS., I YCRUBELLATE, J. (2008). "Stress in Organizations: between Efficiency and the Institutionalization of Fear". In: *Brazilian Administration Review*. 5 (1), pp. 37-53.
- CASTILLO, I., TORRES, N, AHUMADA, A, CARDENAS, K, y LICONA, S. (2014). Estrés laboral en enfermería y factores asociados. Cartagena (Colombia). En: *Revista: Salud Unimorte* 30(1), pp. 34-43
- CONROD, P, CASTELLANOS-RYAN, N. y STRANG, J. (2010). "Brief, Personality-Targeted Coping Skills Interventions and Survival as a Non-Drug User Over a 2-Year Period During Adolescence". In: *Arch Gen Psychiatry*, 67 (1), pp. 85-93.
- DEVONPORT, T. y LANE, A. (2009). "Reflecting on the delivery of a longitudinal coping intervention amongst junior national netball players". In: *Journal of Sports Science and Medicine*, 8 (1), pp. 169-178.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R., DUNKEL-SCHETTER, C., DELONGIS, A. y GRUEN, R. (1986). "Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes". In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5), 992-1003.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R., PIMLEY, S. y NOVACEK, J. (1987). "Age differences in stress and coping processes". In: *Psychology and Aging*; 2(2), pp. 171-184.
- GABEL, R., PERALTA, V., PAIVA, R YAGURRE, G. (2012). "Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales". En: *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), pp. 271-290
- GÓMEZ, V. (2011). "Assessment of psychosocial stressors at work: psychometric properties of the JCQ in Colombian workers". En: *Revista Latinoamericana de Psicología*. 43(2), pp. 329-342.
- GREY, M., BOLAND, E., DAVIDSON, M., Li, J. y TAMBORLANE, W. (2000). "Coping skills training for youth with diabetes mellitus has long-lasting effects on metabolic control and quality of life". In: *The Journal of Pediatrics*, 137 (1), pp. 107-113.
- HERNÁNDEZ, M; CERESO, S. y LÓPEZ, M. G. (2007). "Estrategias de afrontamiento ante el estrés laboral en enfermeras". En: *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*; 15(3), pp. 161-166.

- KEEFE, F, CALDWELL, D., BAUCOM, D., SALLEY, A., ROBINSON, E., TIMMONS, K., BEAUPRE, P, WEISBERG, J. y HELMS, M. (1996). "Spouse-assisted coping skills training in the management of osteoarthritic knee pain". In: *Arthritis Care and Research*, 9 (4), pp. 279–291.
- KIECOLT-GLASER, J., MAGUIRE, L., ROBLES, T. y GLASER, R. (2002). "Emotions, morbidity, and mortality: new perspectives from psychoneuroimmunology". In: *Annual Review Psychology*; pp. 53, 83-107.
- LANDAZÁBAL, M. (2001). "Intervención con adolescentes: impacto de un programa en la asertividad y en las estrategias cognitivas de afrontamiento de situaciones sociales". En: *Psicología Conductual*, 9 (2), pp. 221-246.
- LAZARUS, R. y FOLKMAN, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- LAZARUS, R. y FOLKMAN, S. (1987). "Transactional theory and research on emotions and coping". In: *European Journal of Personality*; 1, pp. 141-169.
- LAZARUS, R. (2000). *Estrés y emoción. Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- LEIBOVICH DE FIGUEROA, N. y SCHMIDT, V. (2004). "El uso de instrumentos psicológicos para la evaluación del estrés ocupacional en nuestro medio". En: *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*. 17. 139 – 157.
- LOAIZA, E y PEÑA, A. (2013). Niveles de estrés y síndrome de Burnout en contadores públicos de Colombia. En: *Actualidad contable faces*. 16 (26) pp. 27-44
- LÓPEZ, L., y CAMPOS, J. (2002). "Evaluación de factores presentes en el estrés laboral". En: *Revista de Psicología*, 11 (1), pp. 149-165.
- LUTGENDORF, S., ANTONI, M., IRONSON, G., STARR, K., COSTELLO, N, ZUCKERMAN, M., KLIMAS, N., FLETCHER, M. y SCHNEIDERMAN, N. (1998). "Changes in cognitive coping skills and social support during cognitive behavioral stress management intervention and distress outcomes in symptomatic human immunodeficiency virus (HIV)-seropositive gay men". In: *Psychosomatic Medicine*, 60 (2), pp. 204-214.
- MANSILLA, F (2012). *Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: teoría y práctica*. Editorial: EAE
- MAGAYA, L., ASNER-SELF, K. y SCHREIBER, J. (2005). "Stress and coping strategies among Zimbabwean adolescents". In: *British Journal of Educational Psychology*; 75, pp. 661-671.
- MCMILLAN, S., SMALL, B., WEITZNER, M., SCHONWETTER, R., TITTLE, M., MOODY, L. y HALEY, W. (2006). "Impact of coping skills intervention with family caregivers of hospice patients with cancer". In: *Cancer*, 106 (1), pp. 214–222.
- MONROE, S. (2008). "Modern Approaches to conceptualizing and measuring human life stress". In: *The Annual Review of Clinical Psychology*; 4, pp. 33-52.
- MUNIST, M., SANTOS, H., KOTLIARENCO, M. A., SUÁREZ-OJEDA, N., INFANTE, F. y GROTBORG, E. (1998). *Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes*. Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud, Fundación W.K. Kellogg.
- NARANJO, M. (2009). "Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo". En: *Revista Educación*, 33(2), pp. 171-190.
- NELSON, D. L. y COOPER, C. (2005). "Stress and health: A positive direction". In: *Stress and health*, 21, pp. 73-75.

- NELSON, D. L. y SIMMONS, B. L. (2003). "Health psychology and work stress: A more positive approach". In Quick y Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97-119) Washington, DC: American Psychological Association
- NIOSH (2007). *Stress...at work*. National Institute for Occupational Safety and Health. Publication. Pp. 99-101
- PADILLA, J., GARCÍA, A, y GÓMEZ, J (2007). "Evaluación de cuestionarios mediante procedimientos". En: *Avances en medición*. 5. pp. 115-126.
- PEIRÓ, J. (2001). "El estrés laboral: una perspectiva laboral y colectiva". En: *Prevención, Trabajo y Salud*, 13, pp. 1-12.
- PEIRÓ, J.M (2009). *Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales. Lección magistral*
- PEIRÓ, J.M., y RODRÍGUEZ, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. En: *Papeles del psicólogo*, 29 (001), pp. 68-82.
- RAMÍREZ, T, D'AUBETERRE, M, y ÁLVAREZ, J. (2010). Dimensiones asociadas al estrés laboral de los maestros venezolanos. En: *Investigación y postgrado*, 25 (1), pp. 33-62.
- Resolución 2646 del Ministerio de la protección social (2008). Extraído de <http://www.alcaldia-bogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=31607>
- Revista *Dinero* (2014) Principales generadores de estrés en Colombia.11/2 /2014
- RODRÍGUEZ, M. (2004). *Dígale adiós al stress excesivo*. Recuperado en Agosto de 2004. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=311>
- RODRÍGUEZ, M. (2006). "Eficacia de un programa de grupo estructurado en estrategias de afrontamiento para DSPT en adultos y adolescentes en situación de desplazamiento". En: *Universitas Psychologica*, 5 (2).
- RODRÍGUEZ, R y DE RIVAS, S. (2011). "Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención". En: *Medicina y seguridad del trabajo*, 57 (1), pp. 72-88.
- RUEDA, C. y VÉLEZ-BOTERO, H. (2010). Características psicométricas de un cuestionario de estilo de afrontamiento. En: *Boletín Electrónico de Salud Escolar*, (6) 2.
- SALKIND, N. (1997). *Métodos de investigación* (3ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- SANDÍN, B. (2002). *El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales*. Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud, 3(1), 141-157.
- SCHEJTMAN, G. (2001). *Manejo del estrés*. Recuperado de: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/082701Naturalmente1.html>
- SCHMIDT, V, LEIBOVICH DE FIGUEROA, N., SCHUFER, M., GONZÁLEZ, M. y MARCONI, A. (2003). *Inventario de estrés ocupacional (OSI): la muestra argentina*. Buenos Aires, Argentina. Departamento de Publicaciones, Facultad de Psicología, U. B. A.
- SCHNEIDERMAN, N., IRONSON, G. y SIEGEL, S. (2005). "Stress and Health: Psychological, Behavioral and Biological Determinants". In: *The Annual Review of Clinical Psychology*; 1, pp. 607-628.
- SELIGMAN, M. E. P. y CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). "Positive psychology. An introduction". In: *American Psychologist*, 55, pp. 5-14

- SELYE, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw Hill.
- SELYE, H. (1960). *La tensión en la vida*. Argentina: Compañía General Fabril.
- SUE, D; SUE D y SUE, S. (1996). *Comportamiento anormal*. México: McGraw-Hill.
- TAYLOR, S. y STANTON, A. (2007). "Coping resources, Coping processes, and mental health". In: *The Annual Review of Clinical Psychology*; 3, pp. 377-401.
- Universidad de Minnesota (1998). *Manejo del estrés*. Recuperado de: <http://www.extension.umn.edu/info-u/spanish/SP206.html>
- URBANETTO, J, COSTA DA SILVA, P, HOFFMEISTER, E, SOUSA, B, PINHEIRO, B, y POLI, C. (2011). "Workplace stress in nursing workers from an emergency hospital: Job Stress Scale analysis". En: *Rev. Latino-Am. Enfermagem* , 19 (5), pp. 1122-1131.
- VALLE, J, LÓPEZ, M y BRAVO, A. (2007). "Job stress and burnout in residential child care workers in Spain". En: *Revista Psicothema*. 19 (4), pp. 610-615.
- WALTER, L. y ARIAS, G. (2012). "Estrés laboral en trabajadores desde el enfoque de los sucesos vitales". En: *Revista cubana de la salud pública*, 38 (4), pp. 525-535.

Parte V

Referencias del capítulo *El paisaje sociolaboral posfordista y los desafíos para la gestión de recursos humanos en el siglo XXI*

- AGUILAR, C. y RENTERÍA, E. (Orgs). *Psicología del trabajo y las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomás y Editorial Universidad del Valle.
- BAUTISTA, J., CORREA, A., OREJUELA, J. y MURIEL, A. (2006). *Calidad de la educación: una mirada desde la flexibilidad en algunas universidades del Valle del Cauca*. Cali: Bonaventuriana.
- BECK, U. (2000). *Un nuevo Mundo feliz*. Barcelona. Paidós.
- BERDI B. (2001). "Capitalismo cognitivo: propiedad intelectual y creación colectiva". En: www.TraficantesdeSueños.com.
- BERDI B. (2003). "La fábrica de la infelicidad. Nuevas formas de trabajo y movimiento global". En: www.TraficantesdeSueños.com.
- BLOOM, M. y MILCOVICH, G. (1998). *The Relationship Between Risk, Incentive Pay and Organizational Performance*. CAHRS Working Paper Series.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid. Akal.
- BRAVERMAN, H. (1983). *La degradación del trabajo en el siglo XX*. México. Editorial Nuestro Tiempo.
- BROSCHAK y DAVIS, B. (2006). "Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements" In: *The Academy of Management Journal*, 49, pp. 371-393.
- CAPPELLI, P. (2000). "A market-driven approach to retaining talent". In: *Harvard Business Review*, 78, pp.103-111.
- CASTEL, R. (2004). *La inseguridad social*. Buenos aires. Mantantial.

- CASTILLO, J. (2005). *El trabajo recobrado*. Buenos Aires: Ed. Miño y Davila.
- CHIUZI, R. (2011). *Recursos humanos ou gestão de pessoas? Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo*. São Paulo: Metodista.
- CHOMSKY, N. (2011). Prólogo. En: Navarro, V., Torres, J. y Garzón, A. (2011). *Hay alternativas: propuestas para crear empleo y bienestar social en España*. Madrid: Sequitur- Attac España.
- CLOT, Y. (2006). *A funcao psicologica do trabalho*. Petropolis: Vozes.
- DAVIS, A. & BROSHAK, J. 2009. "Outsourcing and the Changing Nature of Work". In: *Annual Review of Sociology*, 35. Pp. 321-340.
- DE LA GARZA, E. (1997). "Trabajo y mundos de vida". En: *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Barcelona: Anthropos.
- DEJOURS, C. (1994). "Sofrimento, prazer e trabalho". En: Conferencias brasileiras. Sao Paulo: FGV.
- DEJOURS, C. y BEGUÉ, F. (2010). *O suicidio: o que fazer?*. Brasilia: Paralelo 15.
- DRUCKER, P. (2002). *Recurso humano como eje de la calidad*. Recuperado de: https://calidadgestion.wordpress.com/2013/01/08/el_recurso_humano_como_eje_de_la_calidad_peter_drucker/
- ENRÍQUEZ, E. (2000). *Vida psíquica e organizacao*. Río de Janeiro: Ed. FGV.
- FLORIDA, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- GINER, S. (2010). *El futuro del capitalismo*. Barcelona: Península.
- GREENBERG, J., ROBERGE, M., HO, V. & ROUSSEAU, D. (2004). "Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an i-deal". In: J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 23, pp. 1-34. Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- HARVEY, D. (1998). *La condición de la postmodernidad*. Buenos Aires. Amorrortu.
- KALLINIKOS, J., (2003). "Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation". En: *Organization Studies*. 24 (4). Pp. 595-618.
- LAI, L., ROUSSEAU, D. M., & CHANG, K. T. T. (2009). "Idiosyncratic deals: coworkers as interested third parties". In: *Journal of Applied Psychology*, 94(2), p. 547.
- LE BOTERF, G., (2000). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión.
- LEFKOWITZ. (2008). "To prosper, organizational psychology should. Expand the values of organizational psychology to match the quality of its ethics". In: *Journal of Organizational Behavior*. 29, pp. 435-438.
- LEGGE, K., (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.
- LESSA, S., (2002). "Centralidade do trabalho: qual trabalho e qual centralidade?". En: *O mundo dos homens*. Sao Paulo: Boitempo.
- LEVY-LEVOYER (1996). *Gestión de competencias*. Buenos Aires: Ed. Gestión.
- LUILHIER, D. (2007). *Clinique du travail*. París: Érès.
- MALVEZZI, S. (2009). "Urgencia ajuda ou atrapalha?". En: *Marketing Industrial*. No. 47. pp: 24-33.
- MALVEZZI, S. (1999). "Empregabilidade e carreira". En: *Cadernos de psicologia social do trabalho*". Volumen 2, número 1.

- MARTINS, J. (1998). "Senso común e a vida cotidiana". En: *Revista Tempo Social*. USP, Sao Paulo. 10 (1).
- NAVARRO, V., TORRES, J. y GARZÓN, A. (2011). *Hay alternativas: propuestas para crear empleo y bienestar social en España*. Prólogo por Noam Chomsky. Madrid: Sequitur- Attac, España.
- OREJUELA, J y RAMÍREZ, A. (2011). "Aproximación cualitativa a la subjetividad laboral de profesionales colombianos". En: *Pensamiento Psicológico*. 9 (16), 125-144.
- OREJUELA, J (2006). "Trayectorias laborales y relacionales: una nueva estética". En: *Revista Científica Guillermo de Ockham*. Vol. 5. No. 2.
- OREJUELA, J (2007). "Trayectorias laborales y relacionales de profesionales insertos en mercados globales a través de empresas multinacionales- EMN- con presencia en la ciudad de Cali, Colombia". En: *Perspectivas en Psicología*. No. 10.
- OREJUELA, J (2009). *Incertidumbre Laboral: mercado y trayectorias laborales de profesionales de multinacionales*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- OREJUELA, J. (2011). "La reinstitucionalización del trabajo en el siglo xxi: implicaciones y desafíos para la POT" En: Chiuzi, Rafael. *Recursos humanos ou gestão de pessoas? Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo*. São Paulo. Metodista.
- RENTERÍA, E. (2001). "El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias de trabajo actuales". En: *Vinculación universidad-empresa a través del postgrado. Pautas y lineamientos*. Barcelona, Asociación Iberoamericana de Postgrado.
- RENTERÍA, E. (2007). "Usted Mismo S.A". En: *Perspectivas en Psicología*. No.10. Dic. 2007.
- RIBEIRO, M., (2009). "A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialéctica da carreira psicossocial". En: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* (USP), V. 12, pp. 203-216.
- ROSEN S. (1977). "A Survey of Empirical Research, Research in Labor Economics". In: *Human Capital*, pp. 1-36
- ROUSSEAU, D. (2005). "Creating Felible Work Arrangements Throught Idiosyncratic Deals" In: *Journal of Applied Psychology*. Vol 93, No 3, pp. 655-664.
- ROUSSEAU, D. (2005). *I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- ROUSSEAU, D., H., S., & KIM, T. (2009). "Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship". In: *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), pp. 338-348.
- SALERNO. S. (2003). "Trabaho e organizacao na empresa industrial integrada e flexivel". En: FERRETTI, C. et al. (Org). *Noves tecnologias trabahlo e educacao: un debate multidisciplinar*. Petrópolis. Vozes.
- SENNETT, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.

Referencias del capítulo *La gestión de recursos humanos vista como un sistema de fe*

- ALVESSON, M., y KÄRREMAN, D. (2007). "Unraveling HRM: Identity, Ceremony and Control in a Management Consulting Firm". In: *Organizational Science*, 18(4), pp. 711-723.
- ASHFORTH, B. y VAIDYANATH, D. (2002). "Work Organizations as Secular Religions". In: *Journal of Management Inquiry*, 11(4), pp. 359-371.

BUNTING, M. (2005). "Missionary Management". En: G. Salaman, J. Storey y J. Billsberry (eds), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice* (pp. 251-268), Londres, Reino Unido: Sage.

COLLINSON, D. (2003). "Identities and Insecurities: Selves at Work". In: *Organization*, 10(3), pp. 527-547.

DAWSON, P., (2008), *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. Londres: Reino Unido: Sage.

DU GAY, P., SALAMAN, G., y REES, B., (2005). "The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager". En: G. Salaman, J. Storey y J. Billsberry (eds), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. Londres, Reino Unido: Sage.

FISHER, C., (2005). "Performance management and performing management". En: J. Leopold, L. Harris, y T. Watson (eds). *The Strategic Managing of Human Resources*. Harlow, Reino Unido: Prentice Hall.

FOUCAULT, M., (1977), *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Londres, Reino Unido: Penguin.

GUEST, D., (2005). "Human Resource Management, Trade Unions and industrial Relations". En: G. Salaman, J. Storey y J. Billsberry (eds). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. Londres, Reino Unido: Sage.

HARRIS, L., (2005). "Reward strategies and paying for contribution". En J. Leopold, L. Harris, y T. Watson (eds). *The Strategic Managing of Human Resources*. Harlow, Reino Unido: Prentice Hall.

LOWRY, D. (2005). "Ethics and strategic human resourcing". En: J. Leopold, L. Harris, y T. Watson (eds). *The Strategic Managing of Human Resources*. Harlow, Reino Unido: Prentice Hall.

SAYER, D., (2007). "Moral economy and employment". En: S.C. Belton, y M. Houlihan (eds). *Searching for the human in human resource management. Theory, practice and workplace contexts*. Nueva York: Palgrave MacMillan.

TOWNLEY, B. (1993). "Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management" In: *Academy Management Review*, 18(3), pp. 518-545.

WATSON, T., (2005). "Organizations, strategies and human resourcing". En: J. Leopold, L. Harris, y T. Watson. *The Strategic Managing of Human Resources*. Harlow, Reino Unido: Prentice Hall.

WEISKOPF, R., y STAYAERT, C., (2009). "Metamorphoses in Entrepreneurship Studies: towards an affirmative politics of entrepreneuring". En: D. Hjorth y C. Stayaert (eds). *The Politics and Aesthetics of entrepreneurship*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

Referencias del capítulo Proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de competencias en una organización: una perspectiva integral, contextual y compleja

ALONSO, C., GALLEGO, D. Y HONEY, P. (1994). *Los estilos de aprendizaje: Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero

ARGYRIS, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press

BANDURA, A. (1987). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Madrid: Martínez Roca

- BANDURA, A. (1989). "Human Agency in Social Cognitive Theory". In: *American Psychologist*, Vol. 44, N° 9, pp. 1175-1184.
- BANDURA, A. (1994) "Self-Efficacy". En: V. S. Ramachandram (Edit.) *Encyclopedia of Human Behavior*. Vol. 4, pp. 71-81
- BANDURA, A. (2001). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective". In: *Annual. Review Psychology*. 52, pp. 1-26.
- BAUMAN, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- BAUMAN, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Gedisa Editorial
- BAUMAN, Z. (2013). *Sobre la educación en un mundo líquido. Conversaciones con Ricardo Marzeco*. Madrid: Editorial Paidós
- BECK, U. (2002). *Libertad o capitalismo: el incierto futuro del trabajo. Conversaciones con Johannes Willms*. Madrid: Editorial Paidós
- BLANCH, J. M. (2012). *Trabajar y bienestar* (versión borrador para pruebas de imprenta) Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- BONIL, J; SANMARTI, N; TOMAS, C Y PUJOL RM. (2004). "Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: el paradigma de la complejidad". En: *Investigación en la Escuela*. No. 53, pp. 5-19.
- CASTEL, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- COENS, T Y JENKINS, M. (2001) *¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo cambiarlas*. Bogotá: Edit. Norma.
- EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J. y ARAÚJO, L. (2001). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Atlas S. A.
- GIDDENS, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Río de Janeiro: Jorge Zahar Editor
- KALLINIKOS, J. (2003). *Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation*. Recuperado de http://www.findarticles.com/cf_dls/m4339/4_24/102553550/print.jhtml
- KROGH G. V.; ICHIJO K Y NONAKA I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento*. Río de Janeiro: Editora Campus
- GRANADA ECHEVERRI H. (2007). *Dimensiones psicosociales del ambiente: su relación con el desarrollo humano*. Bogotá: Impretec Ltda.
- KOLB, D, RUBIN, I. y MCINTYRE, J. (1977). *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*. España: Dossat
- MORIN, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa
- MORIN, E (2004). "La epistemología de la complejidad". En: *Gazeta de Antropología*. N°20. Tomado de http://www.ugr.es/~pwlac/G20_02Edgar_Morin.html
- MUNDUATE, L., GANAZA, J. y ALCAIDE, M. (1993). "Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones". En: *Aprendizaje. Revista de Psicología Social*, 8 (1). España.
- PRAHALAD, C.K AND HAMEL, G (1990). "The Core Competence of the Corporation". In: *Harvard Business Review*. May-June. pp. 79-90

- STERNBERG, R. J. (1994). "Strategies For Success: Allowing For Thinking Styles". In: *Educational Leadership*. Vol. 52, No. 3.
- STERNBERG, R. J. (1997). *Successful Intelligence*. New York: Plume.
- STERNBERG, R. (1999). *Estilos de pensamiento*. Madrid: Paidós.
- STERNBERG, R. J Y GRIGORENKO, E. L. (2003). *Inteligencia Plena*. Sao Paulo: Armet Editora.
- TEJADA, A. (2003). "Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias". En: *Psicología desde el Caribe..* N° 12. pp. 115-133.
- TEJADA, A. (2005). "Agenciación humana en la teoría cognitivo social: definición y posibilidades de aplicación". En: *Pensamiento Psicológico*, Vol 1, No. 5, pp. 117-123.
- TEJADA, A. (2006a). "Un currículo centrado en competencias: bases para su construcción". En: *Novedades Educativas*. No. 191, pp. 17-23.
- TEJADA, A. (2006b). "Propuesta de estructura curricular universitaria basada en competencias para la formación de profesionales" En: *Currículo universitario basado en competencias*. Ediciones Uninorte: Barranquilla.
- TEJADA, A. (2007a). "Desarrollo y formación de competencias: un acercamiento desde la complejidad". En: *Acción Pedagógica*. Vol. 16 No. 1, pp. 40-47.
- TEJADA, A. (2007b). "Diseño curricular basado en competencias para formar profesionales integrales" (revisión de tema). Universidad Nacional de Colombia, Vol. 1.
- TEJADA, A. (2008). *Análise de um modelo integral baseado no paradigma da complexidade para a compreensão, definição, avaliação e aplicação das competências*. Tese (doutorado). Instituto de Psicología, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- TEJADA, A. (2010a). "Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos". En: *Psicología desde el Caribe*. Revista del Programa de Psicología de la Universidad del Norte. No. 26 pp. 198-214.
- TEJADA, A. (2010b). "Competencias para la vida: aproximación desde la psicología integracionista y la complejidad". En: *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*. 3 (1), pp. 17-25.

Sobre los autores

Sigmar Malvezzi

Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (1969). Maestría en Psicología (Psicología Social) de la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (1979). Doctorado en Comportamiento Organizacional de Universidad de Lancaster (1989). Profesor de la Universidad de São Paulo (2006). Actualmente es profesor del Instituto de Psicología de la Universidad de São Paulo, profesor visitante en múltiples universidades de América Latina, Estados Unidos y Europa. Investigador de amplia experiencia en el área de Psicología, con énfasis en Psicología del Trabajo y Organizacional. Se desenvuelve principalmente en las siguientes áreas: organización, trabajo, recursos humanos, globalización, gestión e psicología. Correo electrónico: sigmar@usp.br

José María Peiró

Doctor en Filosofía de la Universidad de Valencia (1997) y Licenciado en Filosofía por la misma universidad (1975) y en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid (1976). Es catedrático de Psicología de las Organizaciones de la Universidad de Valencia y Director del Instituto de Investigación de Psicología de los Recursos Humanos, Idocal. Es Coordinador del Máster Internacional Erasmus Mundus of Work, Organizational and Personnel Psychology y Director del Programa de Doctorado Interuniversitario de Psicología de los Recursos Humanos (Universidades de Valencia y de Sevilla). Es Doctor *Honoris Causa* por la Universidad Methodista de Sao Paulo y por la Universidad Miguel Hernández de Elxy. Profesor Honorario de la Universidad de San Marcos de Lima. Ha recibido varios reconocimientos entre los cuales el más reciente es el premio Aristoteles de la Federación Europea de Asociaciones de Psicología. Ha publicado sus trabajos en las principales revistas de la especialidad tales como: *Journal of Applied Psychology*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Work and Stress*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *Journal of Happiness Studies* y *Journal of Work and organizational Psychology*.

Thomas Périlleux

Licenciado en Sociología y Máster en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Lovaina. Doctor en Sociología de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales. Profesor visitante de la Universidad de Brasilia. Profesor de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Miembro del centro de investigaciones interdisciplinarias sobre democracia, instituciones y subjetividad. Algunas de sus publicaciones: *Pour une critique clinique*; *Politique du symthome*; *O trabalho e os destinos políticos do sofrimento*, y *La subjectivation du travail*, entre otros. Correo electrónico: thomas.périlleux@uclouvain.be

María Concepción Antón Rubio

Doctora en Psicología Social de la Universidad de Salamanca. Profesora del Departamento de Psicología Social y Antropología de la Universidad de Salamanca. Algunas de sus publicaciones son: *Retos para la reintegración efectiva de excombatientes irregulares en Colombia: perspectiva de empleabilidad* (2016); *Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el modelo de Shalom Schwartz* (2015); *Prevention and detection of racism, xenophobia and related intolerance at school* (2015); *Sings of mental footprints in the interrogation* (2014); *Actitudes hacia las relaciones de cooperación entre organizaciones: algunas reflexiones basadas en el compromiso* (2014); *Handbook For Training Security Forces In Identifying And Recording Racist Or Xenophobic Incidents* (2013). Docente en los niveles de doctorado, maestría y licenciatura. Profesora invitada a nivel internacional. Correo electrónico: canton@usal.es

Juan Pablo Gamboa

Doctor en Psicología por la Universidad de Valencia, España. Psicólogo y Especialista en Psicología del Consumidor por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá. Técnico del área de estudios y análisis del observatorio de inserción profesional y asesoramiento laboral de la Universidad de Valencia, España. Profesor invitado de la maestría en Psicología con énfasis en investigación de la Universidad de San Buenaventura Cali y de la Universidad Católica de Colombia. Algunas de sus publicaciones son: *University graduates' employability, employment status and job quality* [coautor] (en prensa); *Instructional factors and over-education of university graduates across time* [coautor] (2015); *Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction* [coautor] (2009); *El papel del trabajo durante los estudios universitarios en la calidad de la inserción laboral de los titulados ¿Existen diferencias en función del área académica?* [Coautor] (2009); *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral* [coautor] (2007), entre otras. Correo electrónico: juan.gamboa@uv.es.

Adriane Reis de Araujo

Fiscal laboral en São Paulo. Mestre en Derecho por la Pontificia Universidade Católica de São Paulo. Doctora en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora de la Escola Superior del Ministério Público da União. Miembro del Grupo Nacional de Direitos Humanos del Consejo Nacional de Fiscales Generales 2011 a 2016. Correo electrónico: adriane.araujo@mpt.mp.br

Perla Shiomara del Carpio Ovando

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Conacyt, México). Profesora e investigadora de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, Departamento de Estudios Sociales. Doctora y maestra en Psicología Social por la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Ha sido merecedora de premios como el Premio Especial de la Sociedad Española de Psicología Experimental (España, 2012). Primer lugar en Ensayo Breve Fermín Caballero (Asociación Castellano-Manchega de Sociología, España, 2009). Premio Estatal de la Juventud (Gobierno del estado de Chiapas e Instituto Estatal de la Juventud, 2009) y otros otorgados por el Instituto Mexicano de la Juventud. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación Migración y Grupos Vulnerables. Líneas de investigación: grupos vulnerables, migración y artesanías. Correo electrónico: shiomarartesia@gmail.com

Tania García Ramos

Doctora en Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid. Bachillerato en Administración de Empresas, concentración en recursos humanos de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Investigadora en el grupo Psicología Crítica del Trabajo, Grupo de

Estudios del Trabajo (UPR-RP). Catedrática en el Departamento de Psicología, UPR-RP. Algunas de sus publicaciones son: *Ethical Political Challenges for a New Work and Organizational Psychology* [autora, capítulo de libro] (2015). *La nueva Psicología del Trabajo y las Organizaciones en Puerto Rico: cuatro estudios recientes* [autora principal en capítulo de libro] (2014). *Historicidad crítica de la Psicología Industrial/Organizacional: hacia una nueva Psicología del Trabajo y las Organizaciones* [autora principal en artículo] (2013). *La enseñanza de la psicología: retos para la educación universitaria* [editora] (2013), *La crisis del trabajo en el siglo XXI: perspectivas desde las ciencias sociales* [editora] (2012), entre otras. Correos electrónicos: tania.garcia@upr.edu; taniagarcia22@hotmail.com.

Olga Liliana Sulca

Licenciada en Historia y profesora de esta disciplina en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Magíster en Ciencias Sociales con especialidad en Antropología e Historia en los Andes, de la Escuela Andina de Postgrado Bartolomé de las Casas (Cusco, Perú) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso, sede Académica, Ecuador, 2004). Diplomada en Gestión Cultural, Patrimonio y Turismo Sustentable por la Fundación Ortega y Gasset (Argentina, 2010). Especialista en Educación Intercultural Bilingüe para América Latina (IV versión), de la Universidad Mayor de San Simón, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Departamento de Posgrado) y la Universidad Indígena Intercultural (2012). Actualmente es profesora adjunta de la cátedra de Prehistoria y Arqueología en el departamento de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Tucumán. Es consultora de la modalidad educación intercultural bilingüe del Ministerio de Educación de la provincia de Tucumán (2009-2014). Correo electrónico: olgalilianasulca@yahoo.com.ar

Vanessa Freitag

Doctora en Ciencias Sociales con énfasis en Antropología Social por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (Ciesas-Occidente), Guadalajara, México. Maestra en Educación, con énfasis en Educación y Arte. Especialista en Arte y Visualidad y licenciada en Artes Visuales por la Universidade Federal de Santa María (UFSM, Brasil). Actualmente es profesora investigadora del Departamento de Estudios Culturales de la Universidad de Guanajuato, campus León, México. Sus líneas de investigación son: arte y cultura popular; trabajo artesanal; memoria colectiva; arte y educación. Coordina los proyectos de investigación “Arte, educación y cultura popular: un estudio con artesanos-artistas de Guanajuato”; y “Artesanías y mercado artesanal”. Correo electrónico: vanessa.freitag@gmail.com

Francisco Mesa Burgos

Estudiante de maestría en Psicología Industrial Organizacional de la Universidad de Puerto Rico recinto de Río Piedras. Bachillerato en Artes y Ciencias Sociales con concentración en Psicología y Relaciones Laborales. Estancia internacional dentro del Programa de Intercambio UAM-Banco Santander para llevar a cabo estudios de maestría en la Universidad Autónoma de Madrid. Asistente de investigación y miembro del Grupo de Estudios del Trabajo (GET), Puerto Rico. Presentación de la investigación *La psicología organizacional y del trabajo en universidades de Colombia: una mirada desde Puerto Rico*, en congresos en El Salvador (2014) y Puerto Rico (2013; 2014). Correo electrónico: francisco.mesa.burgos@gmail.com

Alexandra M. Arocho Cruz

Doctoranda en Psicología Clínica en la Universidad Carlos Albizu, Recinto de San Juan. Bachillerato en Artes en Ciencias Sociales con concentración en Psicología, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Colaboradora en proyectos para la prevención y tratamiento del

comportamiento suicida en Puerto Rico. Presentación de la investigación *La Psicología organizacional y del Trabajo en universidades de Colombia: una mirada desde Puerto Rico*, en congresos en El Salvador (2014) y Puerto Rico (2013; 2014) y *Desarrollo de una actividad de prevención de comportamiento suicida en estudiantes de nuevo ingreso en la UPR-RP* (2013). Correo electrónico: alexandra.arocho@gmail.com.

Coral del Mar Santiago Robles

Doctoranda en Psicología Clínica en la Universidad Carlos Albizu, Recinto de San Juan, Puerto Rico. Bachillerato en Artes con concentración en Psicología, y segunda concentración en Relaciones Públicas y Publicidad, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Miembro activo de la Asociación Grupo Capacitación y Apoyo para el Manejo del Proceso del Duelo (CAD) y de la organización estudiantil Recinto Solidario, en Puerto Rico. Presentación de la investigación *La psicología organizacional y del trabajo en universidades de Colombia: una mirada desde Puerto Rico*, en congresos en Puerto Rico (2013; 2014; 2015). Presentación de la investigación sobre psicología y rehabilitación deportiva, en la Convención Intercontinental de Psicología, Hominis, en Cuba (2016). Correo electrónico: coraldelmar.santiago@gmail.com

Adaneys Álvarez Ramírez

Magíster en Psicología con énfasis en Psicología Organizacional y del Trabajo de la Universidad del Valle. Docente del programa de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali. Investigadora del Grupo de Investigación Estéticas Urbanas y Socialidades, Categoría A1, de la Universidad de San Buenaventura Cali y miembro del grupo de investigación Wompum de la Universidad Autónoma de Barcelona. Algunas de sus publicaciones son: *Contrato psicológico y bienestar laboral* (2015); *La transformación del trabajo y su incidencia en la calidad de vida de los trabajadores* (2012); *El conflicto trabajo-familia. Riesgo psicosocial para la salud laboral de los trabajadores* (2012); *Conflicto trabajo-familia en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo* (2011). Correos electrónicos: aalvarez01@usbcali.edu.co; adanara@hotmail.es

Adriana Panesso

Psicóloga con énfasis en Psicología Organizacional de la Universidad de San Buenaventura Cali. Magíster en Psicología con énfasis investigativo de la misma universidad. Experiencia profesional de más de ocho años como jefe de formación y desarrollo de personal de una empresa multinacional del sector manufacturero, Acopi, Yumbo. Correo: adripane@gmail.com

Alonso Tejada Zabaleta

Psicólogo de la Universidad Católica de Colombia. Magíster en Dirección Universitaria, Universidad de los Andes. Doctor en Psicología, programa de Psicología Social, Universidad de Sao Paulo (Brasil). Profesor titular jubilado de la Universidad del Valle. Profesor de tiempo completo en la Universidad Libre, programa de Psicología (Cali). Formador en programas de mejoramiento y gestión del talento humano y el conocimiento; procesos de planeación estratégica, responsabilidad social corporativa y gestión social, entre otros. Experiencia en implementación y evaluación de sistemas de competencias en educación superior y corporativa. Algunas publicaciones: *Organizaciones psicosocialmente saludables* (coautoría en publicación); *Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos* (2010), *Competencias para la vida: aproximación desde la psicología integracionista y la complejidad* (2010). *Desarrollo y formación de competencias: un acercamiento desde la complejidad* (2007), entre otras. Correo electrónico: alonsotejada@gmail.com

Álvaro Giovanni González Herrera

Magíster en Psicología (línea Psicóloga Organizacional y del Trabajo) de la Universidad Católica de Colombia. Especialista en Medición y Evaluación en Ciencias Sociales y Psicólogo de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Docente asistente de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz y profesor catedrático en la Universidad San Buenaventura Bogotá y Universidad Piloto de Colombia en pregrado y posgrado. Consultor en entidades públicas y privadas e interés en los temas de contrato psicológico en el ámbito organizacional, planeación estratégica de recursos humanos en el sector público, modelos de formulación en contextos organizacionales, responsabilidad social empresarial e intervención psicológica en las organizaciones. Auditor Norma SA8000: Sistemas Sociales y Buenas Prácticas Laborales y magistrado del Tribunal Ético y Deontológico Centro y Sur Oriente de Colpsic. Correos: giovanni.gonzalez@konradlorenz.edu.co y algigonza@gmail.com

Armando García Avilés

Candidato a doctor en Psicología Clínica de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. Completó un bachillerato en psicología e investigación en ciencias sociales de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras, una maestría en Psicoterapia Psicoanalítica de la Universidad Complutense en Madrid y es actualmente el Director de Servicios Clínicos del programa de albergues para menores inmigrantes de *Southwest Key Programs* en los Estados Unidos. Correo: armando.garcia@upr.edu

Andrés Armando Jiménez García

Administrador de Empresas de la Universidad del Valle y magíster en Psicología con énfasis en investigación de la Universidad de San Buenaventura Cali. Gerente general de *B-Training Company*, con experiencia en alto rendimiento organizacional y procesos de entrenamiento en habilidades organizacionales como ventas, liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de dirección, servicio al cliente y comunicación. Conferencista en cultura organizacional, alto rendimiento organizacional, construcción de la noción de éxito, éxito personal y éxito organizacional. Correo electrónico: andresj22@hotmail.com

Cáterin Johana Santa Henao

Estudiante de último semestre de psicología de la Universidad de San Buenaventura Medellín. Miembro del Semillero de Investigación en Medición y Evaluación Psicológica (Simepsi). Ha sido ponente en el Encuentro Regional de Semilleros de Investigación de RedColsi (2015). Correo electrónico: catesantah@gmail.com

Diego Sánchez Camacho

Psicólogo formado en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Magíster (c) en Investigación Social Interdisciplinaria de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Docente de la Facultad de Psicología de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz en el programa de pregrado y en el programa de posgrado de Psicología del Consumidor. Director del semillero de investigación de Prácticas Socioculturales del Consumo en Población Desplazada. Autor de diversos artículos sobre los efectos de los cambios sociales en las familias y estudios sobre el reasentamiento de poblaciones. Actualmente se desempeña como conferencista para el proyecto de responsabilidad social de la Escuela de Protección de la Policía Nacional. Correo electrónico: deus09@gmail.com

Fabián Augusto Montoya Molina

Médico y cirujano de la Universidad Libre seccional Cali. Residente de la especialización en Neurocirugía, Hospital Militar, Bogotá. Magíster en Psicología de la Universidad de San Buenaventura

Cali. Especialista en Salud Ocupacional de la Universidad Libre seccional Cali. Magíster en Salud Ocupacional de la Universidad Libre seccional Cali. Teniente Médico del Ejército Nacional. Oficial Orgánico de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas. Oficial de la Dirección de Planeación Estratégica de Personal (DIPEP) en el área de gestión del conocimiento. Algunas publicaciones: *Estrategias de afrontamiento en una muestra de trabajadores con exposición a factores de riesgo psicosociales de una empresa manufacturera del norte del cauca*; *Factores de carga física y psicosociales asociados a dolor en el codo en una empresa manufacturera de cables*; *Epicondilitis y factores de riesgo: una revisión de la literatura*. Correo electrónico: medicocupacionalista@hotmail.com

Gloria Milena Londoño

Psicóloga de la Universidad del Valle. Magíster en Psicología con énfasis en Investigación de la Universidad de San Buenaventura Cali. Docente del Programa de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali. Consultora Organizacional en temas de selección y capacitación de personal, clima laboral y cultura organizacional, entre otros. Correo electrónico: gmlondono@usbcali.edu.co;

Helena Vélez Botero

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia. Magíster en Psicología con énfasis en Psicología de la Salud de la Universidad Nacional de Colombia. Cinco años de experiencia en procesos investigativos con la participación en la red nacional de semilleros de investigación. Experiencia profesional de diez años en la dirección y ejecución de más quince de proyectos psicosociales en materia de prevención de la enfermedad y promoción de la salud, con impacto distrital y nacional con entidades gubernamentales, públicas y privadas. Participante en más de cuarenta eventos científicos a nivel nacional e internacional. Cuenta con más de una docena de escritos publicados entre artículos y capítulos de libros. Actualmente es coordinadora del Grupo de Investigación Estilo de Vida y Desarrollo Humano (GIEVDH) del Centro de Estudios Sociales (CES) de la Universidad Nacional de Colombia. Coordinadora editorial del boletín electrónico de salud escolar *Típica*, desde el 2011. Coordinadora para Colombia en el Tercer Estudio Epidemiológico Andino sobre el Consumo de Drogas en Estudiantes Universitarios (Cicad/OEA). Docente universitaria de pregrado y posgrado desde el 2010. Correos electrónicos: helena.velez@gmail.com; hjevezb@unal.edu.co

Horacio Manrique Tisnés

Doctor en Psicología de la Universidad del Norte. Magíster en Filosofía y Psicólogo de la Universidad de Antioquia. Pasantía doctoral internacional en la Universidad Autónoma de Madrid. Investigador asociado y director del grupo de investigación El Método Analítico y sus Aplicaciones en las Ciencias Sociales y Humanas (avalado por la Universidad de Antioquia y la Universidad Eafit). Profesor en el departamento de Psicología de la Universidad Eafit. Algunas de sus publicaciones son: *Clínica analítica de las organizaciones* [co-autor] (2016); *Realidad, teoría y commensurabilidad: reflexiones en torno a las modas intelectuales en psicología* [co-autor] (2016); *Azar, libertad y responsabilidad. Aportes para una práctica psicológica* [co-autor] (2013); *El objeto de la psicología: el alma como cultura encarnada* [co-autor] (2010); *Saber y conocimiento: una aproximación plural* (2008). Correos electrónicos: hmanriqu@eafit.edu.co; homantis35@yahoo.com

Jean David Polo Vargas

Doctor en Comportamiento Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid (España). Psicólogo y magíster en psicología por la Universidad del Norte. Investigador asociado, coordinador de la línea organización y gestión del talento humano (Grupo de Investigación Psicología,

Categoría A1) y de la línea organización, trabajo y recursos humanos de la Universidad Autónoma de Madrid. Docente e investigador en la Universidad del Norte. Algunas de sus publicaciones son: *The Experience of Well-Being in Professionals Who Support Victims of Political or Familiar Conflicts During Their Social Integration Process in Barranquilla, Colombia* (2015) [coautor]; *Familias en el trabajo: estrategias de afrontamiento de grupos microempresarios familiares* (2015) [coautor]; *Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención* (2013) [coautor]; *Diseño del trabajo y satisfacción con la vida* (2012) [coautor], entre otras. Correo electrónico: pjean@uninorte.edu.co

Jennifer Ortiz Vanegas

Psicóloga de la Universidad de Antioquia. Estudiante de la Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Miembro del grupo de investigación “El método analítico y sus aplicaciones en las ciencias sociales y humanas”. Docente de cátedra de los programas de Psicología de la Universidad de Antioquia y de la Universidad Eafit. Se ha desempeñado como psicoterapeuta. Algunas publicaciones: *El inconsciente que ríe: algunas apreciaciones sobre el chiste y el humor*; *El método analítico como método natural*; *El objeto de la psicología* y *El método analítico*, entre otras. Correo electrónico: jortizv2@eafit.edu.co.

Johnny Javier Orejuela Gómez

Doctor en Psicología Social de la Universidad de São Paulo, Brasil (2014). Psicólogo (1998) y Magíster en Sociología (2008) de la Universidad del Valle. Especialista en Psicología Clínica con Orientación Psicoanalítica de la Universidad de San Buenaventura Cali (2013). Premio Nacional a la Docencia y la Investigación “José Francisco Socarrás, 2016”, del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Investigador senior y colaborador del Grupo de Investigación El Metodo Analítico y sus Aplicaciones a las Ciencias Sociales y Humanas. Profesor titular y jefe de la carrera de Psicología de la Universidad Eafit, Medellín. Algunas de sus publicaciones son: *Fundamentos epistemológicos de las psicologías* (2016); *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación* (editor/coautor) (2014); *Gramáticas de la relación hombre-trabajo* (coautor) (2012); *Inserción laboral de jóvenes profesionales* (2013); *Incertidumbre laboral* (2009). *Primero afirmar, luego integrar: la interdisciplinariedad en las ciencias sociales* (2009), entre otras. Correos electrónicos: jorejue2@eafit.edu.co; johannyorejuela@hotmail.com.

Juan Javier Vesga Rodríguez

Doctor y magíster en Psicología de la Universidad del Valle. Pasantía doctoral internacional en la Universidad de São Paulo, Brasil. Psicólogo de la Universidad Antonio Nariño. Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Libre. Ha sido consultor organizacional y directivo universitario. Investigador asociado y miembro del grupo de investigación Europsis. Docente del doctorado en Psicología en la Universidad Católica de Colombia. Profesor invitado en posgrados de las universidades Pontificia Javeriana, Libre y Santiago de Cali. Miembro de la Sociedad Interamericana de Psicología, de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (Ripot) y de la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP). Algunas de sus publicaciones son: *Evolución histórica del concepto de contrato psicológico* (2014); *Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de instituciones de educación superior* (2013); *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo* [coautor] (2012); *Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico* (2011); *El contrato psicológico y las nuevas realidades del trabajo* (2009), entre otras. Correos electrónicos: jjvesga@ucatolica.edu.co; juanjaviervesga@gmail.com.

Julieth Estefanía Osorio

Psicóloga egresada de la Universidad de San Buenaventura Medellín. Ha sido coordinadora de proyectos para la prevención del consumo de alcohol y otras sustancias psicoactivas, y promoción de la salud para empresas de alto riesgo en seguridad y salud en el trabajo. Además de haber participado como semillera de investigación en RedColsi con una línea en estrés laboral. Correo electrónico July_24_estefa@hotmail.com

Leonor Emilia Delgado Abella

Psicóloga y magíster en Psicología Organizacional y del Trabajo de la Universidad Católica de Colombia. Doctoranda en Psicología de la Universidad de Almería (España) y especialista en Administración: Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes. Directora de la especialización en Psicología de las Organizaciones y de la línea de investigación en Psicología Organizacional. Catedrática de la maestría en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Profesora asociada y líder de la línea en psicología ocupacional y organizacional de la Universidad El Bosque. Algunas de sus publicaciones, son: *Psicología organizacional: perspectivas y avances* (2013) [autora, compiladora]; *Psicología positiva y aprendizaje organizacional* (2012); *Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional* (2011); *La evaluación del capital psicológico en las organizaciones* (2013), entre otras. Correo electrónico: leopscopos@gmail.com

Lina Marcela Gil Congote

Psicóloga. Profesora asociada del Departamento de Psicología de la Universidad de Antioquia. Doctora en Administración y Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad Eafit. Integrante del grupo de investigación El Método Analítico y sus Aplicaciones en las Ciencias Sociales y Humanas. Coordinadora de la colección de psicología *Entre la teoría y la práctica*. Algunas publicaciones: *Psicología, trabajo e individuación* (2016) [coautora]; *Excedencia, excelencia, individuación. El despliegue de la formación como tecnicidad* (2015) [coautora]; *Azar, libertad y responsabilidad. Aportes para una práctica psicológica* (2013) [coautora]. *Responsabilidad social organizacional (RSO): de lo instrumental a lo razonable* (2014), y *Metodología del aprendizaje: una experiencia analítica en el aula* (2006), entre otras. Correo electrónico: marcela.gil@udea.edu.co

Lisseth Gutiérrez González

Master of Science (MSc) in Human Resource Management, Brunel University London (Reino Unido). Psicóloga, Universidad del Norte (Colombia). Investigadora adscrita al Grupo de Investigaciones en Desarrollo Humano (GIDHUM) de la Universidad del Norte con experiencia en Gestión de Recursos Humanos en organizaciones colombianas de los sectores financiero, educativo y salud. Algunas Publicaciones: *Relationship between Support for Innovation and Innovative Behaviour in Colombian employees* (2015) [Tesis de Maestría]; *Familias en el trabajo: Estrategias de afrontamiento de grupos microempresarios familiares* (2015) [coautor]. Correo electrónico: lgutierrezgonzalez@outlook.com

Lucila Cárdenas Niño

Doctoranda en Psicología de la Universidad de San Buenaventura Medellín. Magíster en Bioética de la Universidad del Bosque. Especialista en Gestión Humana para el Desarrollo Humano de las Organizaciones, Universidad de la Sabana, Bogotá. Psicóloga de la Universidad Santo Tomás de Aquino, Bogotá. Estudios en procesos de construcción, validación, estandarización e interpretación de pruebas psicológicas. Experiencia docente e investigativa en programas de pregrado y posgrado en Psicología. Subdirectora Nacional del campo "Evaluación, medición y

estadística aplicada”, del Colegio Colombiano de Psicólogos (2012-2016). Perteneciente al grupo de investigación Salud Comportamental y Organizacional y Directora de la línea Medición y Evaluación Psicológica. Correo: lucila.cardenas@usbmed.edu.co

María del Pilar Murcia

Psicóloga de la Universidad del Valle. Magíster en Psicología y Especialista en Psicología Clínica con orientación Psicoanalítica de la Universidad de San Buenaventura Cali. Docente de tiempo Completo del programa de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali. Psicóloga clínica en fundaciones arquidiocesanas (2002-2011). Coordinadora del área de intervención social de las fundaciones educativas arquidiocesanas (2011-2016). Psicóloga clínica de la Unidad de Servicios Psicológicos Bonaventurianos (2015). Algunas publicaciones: *Del malestar al sufrimiento: lo no dicho que se escucha a través del síntoma de un docente* (2016); *De la psicoterapia a la teoterapia*. (2016); *Las comunidades teoterapéuticas y psicoterapéuticas como tratamiento contra la adicción a SPA: una aproximación a su estado del arte* (2014). Correos electrónicos: mpmurcia@usbcali.edu.co; pilar.murcia.z@hotmail.com.

María del Carmen Amaris Macías

Doctora en Psicología. Magíster en proyectos de Desarrollo Social, Universidad del Norte. Maîtrise de Sciences de la Education, Université Paris XII, Val de Marne, Francia. Psicóloga, Universidad del Norte. Investigadora del Gidhum. Docente de tiempo completo del Programa de Psicología de la Universidad del Norte. Investigadora del Grupo de Investigaciones en Desarrollo Humano, Gidhum y del Grupo de Psicología (ambos A1) en temas de familia y discapacidad, desplazamiento, violencia de género, violencia intrafamiliar y desarrollo social en personas en situación de vulnerabilidad.

Martín Quevedo Bermúdez

Psicólogo de la Corporación Universitaria Konrad Lorenz. Magíster en TIC aplicadas a la educación, de la Universidad Pedagógica de Colombia. Especialista en Docencia Universitaria, de la Universidad Cooperativa de Colombia. Especialista en Medición y Evaluación en Ciencias Sociales por la Corporación Universitaria Iberoamericana. Investigador senior y director del grupo de investigación Gestión y Desarrollo Organizacional. Coordinador del Centro de Investigaciones, Corporación Universitaria Unitec. Algunas de sus publicaciones son: *Modelos de formulación de problemáticas en contextos organizacionales* (2009); *Algunas precisiones sobre el concepto de clima organizacional* (2007); *Formación en emprendimiento para la educación formal media en instituciones de la localidad de Suba* (2010); *Adaptación de listados monosílabos colombianos LMC para población de 7 a 17 años de edad con audición normal* (2010); *Caracterización del timpanograma multifrecuencia en población adulta con audición normal* (2011), entre otras. Correos electrónicos: investigador27unitec.edu.co; soedecolombia@yahoo.es.

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Doctora en Psicología Social de la Universidad de Salamanca. Investigadora asociada clasificación Colciencias en el Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia, categoría A1 (Colciencias). Profesora titular de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Algunas de sus publicaciones son: *Retos para la reintegración efectiva de excombatientes irregulares en Colombia: perspectiva de empleabilidad* (2016); *Valores culturales en redes interorganizacionales: una propuesta desde el modelo de Shalom Schwartz* (2015); *Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio* (2015); *Actitudes hacia las relaciones de cooperación entre organizaciones: algunas reflexiones basadas en el compromiso* (2014); *Hacia la construcción de un modelo explicativo de organización saludable* (2013); *Role of the cultural values as a key part in the implementing of healthy practices: Exploratory*

research (2012); *Responsabilidad social empresarial (RSE): Análisis desde diversos enfoques* (2012). Correos electrónicos: merlin.grueso@urosario.edu.co; merlingrueso@gmail.com

Milena Villamizar Reyes

Doctora en Psicología de la Universidad de Baja California. Magíster en Psicología con énfasis en Organizacional de la Universidad Católica de Colombia, Bogotá. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia. Experiencia docente e investigativa en programas de pregrado y posgrado en Psicología. Directora del programa de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Medellín. Perteneciente al grupo de investigación Salud Comportamental y Organizacional, y directora de la línea de Salud y Trabajo. Correo electrónico: villamizar@usbmed.edu.co

Mónica García Rubiano

Magíster en psicología con énfasis en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Candidata a doctora por la Universidad de Almería. Investigadora asociada y miembro del Grupo de Investigación Europsis. Docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Profesora invitada en posgrados de las universidades Piloto de Colombia y El Bosque. Algunas de sus publicaciones son: *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia*. (2016); *Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia* (2015); *Justicia organizacional como factor predisponente del estrés laboral* [coautor] (2014); *Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional* [coautor], (2014). Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co, monica.garcia@gmail.com

Mónica López Santamaría

Doctoranda en el programa de Ciencias de la Dirección, Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Magíster en Derechos Humanos de la Universidad Externado de Colombia. Algunas de sus publicaciones son: *Retos para la reintegración efectiva de excombatientes irregulares en Colombia: perspectiva de empleabilidad* (2016). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Análisis desde diversos enfoques* (2012). Docente universitaria orientada a procesos de investigación, prácticas profesionales y proyección social en las universidades Pontificia Bolivariana, Palmira, Universidad del Valle, Palmira, Antonio Nariño y Universidad Libre Cali. Correos electrónicos: monica.lopezs@urosario.edu.co; monicalopezsantamaria@gmail.com

Néstor Raúl Porras Velásquez

Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia Social y en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. Magíster en Educación con énfasis en cognición social. Se ha desempeñado como docente e investigador en varias universidades del país. Entre sus publicaciones están: *Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología* (2009); *Lo ideológico en la psicología social y en la guerra en Colombia* (2011); *La realidad organizacional desde la perspectiva psicosocial* (2012); *Inserción laboral y salud mental: una reflexión desde la psicología del trabajo* (2013); *Responsabilidad social empresarial e inserción laboral del enfermo mental* (2015), entre otras. Ha ejercido como director nacional de formación profesional y consultor de procesos psicosociales en los ámbitos laboral, social y educativo. Actualmente se desempeña como docente e investigador de la Fundación Universitaria Los Libertadores en Bogotá. Correos electrónicos: n.porras.69@holtmail.com; nrporrasv@libertadores.edu.co

Octavio Orozco

Psicólogo de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Magíster en Salud Ocupacional de la Universidad del Valle. Coordinador de la Especialización en Psicología de la Salud Ocupacional de la Universidad de San Buenaventura Cali. Miembro de la Society of Occupational Health Psychology (SOHP) y de la Red Iberoamericana para la Promoción de la Seguridad Integral en el Trabajo (Ripsit). Con publicaciones asociadas a la identificación y evaluación de los riesgos psicosociales en entidades públicas y privadas. Participación en calidad de experto en elaboración de conceptos técnicos por parte del Colegio Colombiano de Psicólogos ante el Ministerio del Trabajo, en asuntos relacionados con factores psicosociales asociados al trabajo, políticas de promoción de la salud mental y prevención de trastornos mentales en el ámbito laboral y consumo de sustancias psicoactivas en entornos laborales.

Óscar Hernán Vargas

Master of Science in Managing People, Knowledge and Change de la Universidad de Lund (Suecia) y magíster en Ingeniería de la Universidad de los Andes (Colombia). Cuenta con más de trece años de experiencia profesional en proyectos desarrollados en Colombia, Panamá e Indonesia. Socio fundador de *Fika Consulting and Training*, firma consultora especializada en cultura organizacional. Actualmente es profesor asociado de la Universidad El Bosque y docente de la maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central. Algunas de sus publicaciones como coautor son: *Lagom är bäst!: entendiendo la interrelación entre cultura nacional y responsabilidad social empresarial. El caso de Suecia* (2015); *Reflexión sobre los discursos en educación superior, una mirada desde la psicología social crítica* (2014) y *La formación en razonamiento moral y pensamiento crítico en la Educación Superior* (2014), entre otras. Correos electrónicos: ovargasvi@unbosque.edu.co, ohvargas@rocketmail.com

Paola Andrea Zapata Lugo

Magíster en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en Desarrollo Humano y Calidad de Vida Laboral de la Universidad Externado de Colombia. Psicóloga de la Universidad San Buenaventura Cali. Profesora de tiempo completo en la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali. Correo electrónico: pazapata@usbcali.edu.co.

Stella Mateus Martin

Profesora e investigadora de la Universidad Externado de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales. Doctora en Filosofía y Educación por La Universidad Pública de Navarra de Pamplona-España. Maestra en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes de Bogotá, Maestra en Educación con Énfasis en Docencia Universitaria de la Universidad Pedagógica de Colombia, Especialista en Gerencia de Marketing de la Universidad del Rosario de Bogotá, Par Académico del Ministerio de Educación de Colombia. Docente-Investigadora en el área de Economía, Trabajo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Sociales, vinculada a la línea de investigación: Dinámica del trabajo, innovación tecnológica, educaciones e institucionalidad Laboral. Actualmente, realizando investigación sobre Responsabilidad Social Empresarial y buenas prácticas laborales con los trabajadores en el marco del Trabajo Decente en las empresas Colombianas. Correos: stellamateus@hotmail.com; stella.mateus@uexternado.edu.co

Verónica Andrade Jaramillo

Doctora en Psicología con énfasis en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad del Valle (2015). Pasantía doctoral en la Universidad Católica de Valparaíso, Chile, y en la

Universidad de São Paulo, Brasil. Magíster en Psicología con énfasis en Psicología Organizacional y del Trabajo de la Universidad del Valle (2008). Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Docente universitaria, investigadora y consultora certificada internacionalmente en gestión humana por competencias (2004). Algunas publicaciones: *Cambios en las relaciones de trabajo: Paradojas y consecuencias en el actual mundo del trabajo* (2014); *Técnicas de análisis cualitativo en uso. Exploración a través de la relación entre identidad profesional y agencia* (2014); *Identidad profesional y el mundo del trabajo contemporáneo. Reflexiones desde un resumen de caso* (2013); *Factores de riesgo psicosocial y engagement en el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia* (2013); *Creando subjetividades laborales. Implicaciones del discurso psicológico en el mundo del trabajo y las organizaciones* (2011), entre otras. Correo: veroanja@hotmail.com

Victoria Eugenia Ramírez Castaño

Magíster en Desarrollo Humano Organizacional y especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad Eafit. Licenciada en Educación Preescolar de la Universidad de Antioquia. Se ha desempeñado como profesora en diferentes instituciones educativas, como el Colegio Alemán y la Escuela Normal Superior de Antioquia, entre otras. Ha trabajado en la Universidad de Antioquia como investigadora. Entre sus publicaciones se encuentra *Relaciones psicología-psicoanálisis* [co-autora] (2014). Correo electrónico: vikyra@hotmail.com

Yeimi Carolina García Ospina

Psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. se ha desempeñado como psicóloga profesional en las áreas de gestión del talento humano. Correo electrónico: carogarcia1777@hotmail.com.

El presente volumen condensa y sintetiza lo que va siendo contemporáneamente la POT colombiana, en particular, y latinoamericana, en general, que aparece como un reflejo y una adaptación de la que se está desarrollando globalmente según cánones dictados desde otras latitudes socioeconómicas, políticas y culturales, ero también como reacción a ella y como autoafirmación. Ello no constituye un ejemplar de texto anticolonial, sino más bien un manifiesto antietnocéntrico al presentar e interpretar la realidad investigada en el marco de sus propios parámetros socioculturales, sin que estos sean considerados necesariamente claves universales para la comprensión de otras realidades ajenas y exóticas. Y esta es una de sus principales contribuciones generales, porque marca un estilo distinto de hacer POT al enfatizar el aspecto idiosincrático de los fenómenos y procesos de que se ocupa y haciéndolo así, señala un horizonte que no deben perder de vista la disciplina y la profesión, si no quieren repetir viejos errores de su pasado reciente derivados de la minimización de la relatividad histórico-cultural de su campo y su objeto.

A escala global y local, resta un largo camino por progresar hacia una POT con mayor fundamentación epistemológica, más articulación interdisciplinaria y multiprofesional, relevancia social, elaboración teórica, calidad y diversidad metodológicas y reflexividad autocrítica que resitúe en el centro del quehacer científico y profesional el marco de referencia axiológico, *étho*-político y deontológico. Este libro es un paso significativo en esta dirección.

Josep M. Blanch.



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
CALI



EB
EDITORIAL
BONAVENTURIANA



editorialbonaventuriana



@EditBonaventuri



EditorialBonaventuriana



editorial-bonaventuriana

www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co

VIGILADA MINEDUCACIÓN