

REPRESENTACIONES SOCIALES SOBRE PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES

Santiago Rivera M.

Universidad de La Sabana

Tabla de Contenido

Resumen **3**

Abstract **4**

Introducción **5**

Marco Teórico **12**

Objetivos **31**

Método **32**

Diseño **32**

Participantes **36**

Instrumento **36**

Procedimiento **36**

Resultados **38**

Discusión **62**

Conclusiones **88**

Referencias **93**

Apéndices **96**

Resumen

El objetivo fue describir las representaciones sociales sobre el psicólogo organizacional en relación con su quehacer, sus características personales y laborales, y el deber ser como psicólogo en las organizaciones. Se utilizó un diseño de estudio de caso. Los participantes fueron 6 trabajadores voluntarios de nivel profesional de empresas donde trabajaban psicólogos organizacionales. La técnica de recolección de datos fue una entrevista en profundidad de grupo focal de 3 sesiones y el instrumento un investigador. Los datos se analizaron e interpretaron con base en la teoría fundamentada enmarcada en el interaccionismo simbólico (Strauss, A., y Corbin, J., 2003). El análisis interpretativo de las representaciones sociales que tiene el grupo focal acerca de los psicólogos, señala que estos son importantes pero no indispensables; realizan tareas propias de la psicología organizacional como selección, capacitación y desarrollo de clima organizacional; se encuentran desvinculados de algunos procesos organizacionales y desconocen muchos de estos; en algunos casos no generan valor agregado. Se caracterizan por su carente habilidad para contribuir a la eficacia organizacional y por mantener una relación impersonal con la organización. En conclusión, los psicólogos deberían estar formados de manera más integral, contribuir de forma mas activa al sistema productivo y en las organizaciones ser un apoyo personal y laboral.

Abstract

The objective was to make a description about the psychologist social representations related to his role, his personal and work characteristics, and how he should enrol himself as a psychologist in an organization. A case study design was used. The participants were 6 professional level volunteers from companies where organizational psychologists were working. The data was collected by a focus group field interview of 3 sessions and the instrument was an investigator. The data was analyzed and interpreted based in the grounded theory framed in the symbolic interactionism (Struss, A. and Corbin, J., 2003). The interpretative analysis of the social representations that the focus group has about the psychologists, indicates that they are important but not indispensable; they make proper functions of the organizational psychology like selection, training and development of the organizational environment; they are not related to some organizational processes and don't have knowledge of most of them; in some cases don't constitute an added value. They are characterized by their lack of abilities in order to contribute to the organizational effectiveness and by the maintenance of an impersonal relation with the organization. In conclusion, psychologists should be effectively formed in an integral manner, contributing actively in the productive system and being a personal and work support in the organization.

Representaciones Sociales sobre Psicólogos Organizacionales

El psicólogo se caracteriza por ser un profesional que enfoca su disciplina de manera general a la comprensión y al estudio de los comportamientos y los procesos mentales de los seres humanos, lo cual incluye la manera como se relacionan con ellos mismos y con el medio social, así como los procesos que ocurren en medio de esas acciones. Dentro de éste campo, se presentan numerosas áreas en las cuales se prepara para intervenir de manera sistemática en su estudio y con la finalidad última de mejorar su calidad de vida. Está facultado para intervenir en contextos clínicos, educativos, políticos, deportivos, sociales o en cualquier otro incluyendo el laboral. El psicólogo organizacional se preocupa entonces por actuar en el contexto de las organizaciones, que constituye un espacio vital para el desarrollo de cualquier ser humano económicamente activo, no sólo para sobrevivir, sino para construir su vida. Es una dimensión fundamental de proyección vital y por consiguiente la intervención de un psicólogo en éste se hace imprescindible. Urdaneta (2001) afirma que ‘una persona adulta buscaría expresar toda la fuerza de su personalidad a través de una de las actividades más importantes que realiza en su vida, como lo es la del trabajo’.

Cualquier estudio psicológico enmarcado en el contexto del trabajo constituye una oportunidad de crecimiento no sólo para la psicología como ciencia, sino que es un aporte que enriquece al trabajador en general. Es así como la realización de una investigación de trabajo de grado acerca de las representaciones sociales sobre el psicólogo organizacional, es una alternativa que se dirige al estudio básico de ésta disciplina. Al conocer los resultados se facilitará la reflexión acerca del rol y del impacto que éste profesional especializado está teniendo sobre la población en la cual se desempeña y de este modo se hará posible una reevaluación ya sea de su formación

académica o de su aplicación profesional. Moreno (2002) afirma que estas dos se necesitan pues sin el bagaje teórico y científico de la universidad, ni los Estados, ni la sociedad ni los individuos confiarían en los psicólogos; y sin profesionales, es decir los que trabajan fuera de la universidad, y sin expectativas de aplicar conocimientos e intervenir en el medio, finalmente la universidad carecería de sentido. Como afirman Jonson y Cassell (2001), en una discusión sobre asuntos epistemológicos, los psicólogos deben estar al tanto de los debates actuales y de su impacto sobre la disciplina para reflexionar y modificarla. Su aseveración se encuentra dentro de lo básico, pero esta misma actitud crítica se busca asumir al conocer la percepción de una fuente que juzga lo aplicado. Esto creará definitivamente oportunidades tanto en lo básico (comprensión de realidades a partir de leyes) como en lo aplicado (aplicación de leyes en realidades concretas). Según Ibáñez (2001), la reflexividad es la capacidad humana de contemplarse a sí mismo como objeto de conocimiento y de evaluación, para posibilitar actuar estratégicamente y controlar la propia apariencia para darle una forma adecuada y generar en los demás los efectos deseados. La reflexividad además insiste en la confrontación y cuestionamiento sobre las presunciones que se dan por hecho según Fay en Jonson y Cassell (2001), lo cual posibilita la modificación de realidades y significados contruidos en torno al psicólogo. Se dirige esto al aporte de una información, no generalizable, sobre la realidad del psicólogo organizacional en las empresas, que posibilitará el estudio de una serie de conocimientos, datos y reflexiones sobre el impacto social de ésta disciplina después de varias décadas de aplicación disciplinar. La expectativa principal es la vuelta atrás de la profesión, no en un sentido histórico lineal, sino con la intención de reevaluar el papel del psicólogo, como se mencionó anteriormente, en la cual se procurará establecer la coherencia entre la naturaleza y razón

de ser de la psicología organizacional; cómo ésta es interpretada, llevada a cabo por el psicólogo y cómo es percibido su rol, para acercarse al estado actual de ésta en la realidad colombiana. Los fundamentos que abogaba en un principio pueden seguir siendo los mismos, pero ¿Es la aplicación consistente a sus ideas básicas? ¿Los resultados de la intervención son en realidad alentadores? ¿En el contexto laboral es en realidad un profesional imprescindible o importante?

Con anterioridad se han llevado a cabo trabajos investigativos que dan luces sobre estos interrogantes. Se trata de tesis de pregrado poco divulgadas pero de una gran riqueza que serán útiles para orientar el presente trabajo. Tal vez el primero que se realizó en Colombia en 1985 no tuvo como objeto de estudio al psicólogo organizacional como tal, sino a los psicólogos en general. Burgos y Bejarano en Ardila (1993) citan en un estudio sobre el rol del psicólogo en hospitales de Medellín, que la mayoría de los miembros pertenecientes a equipos disciplinarios de salud mental tienden a asignarle al psicólogo poderes de cura, lo cual constituye una concepción errada del quehacer profesional, es decir, de sus funciones dentro de la sociedad. En la investigación que realizaron sobre la imagen del psicólogo en un grupo de habitantes de la ciudad de Bogotá encontraron que se caracteriza por ser un profesional que se confunde con el psicoanalista, que es tolerante con los seres humanos, con una excepcional capacidad de ayuda, con aptitudes para comprender la mente, altruista, intelectual, definido no por su trabajo sino por su 'particular' perfil de personalidad, con calor humano antes que destrezas intelectuales, con funciones ambiguas y un amplio campo de acción (aunque se considere que la mayoría son clínicos). Su principal defecto radica en que sea entrometido. En conclusión, el concepto social que sobre el psicólogo radica en una

imagen mítica y no científica, lo cual da cuenta de la incongruencia existente entre lo que se propone en su qué hacer y lo que expresa con sus acciones profesionales.

En otro estudio en organizaciones, González y Rodríguez (1995), encontraron que el rol del psicólogo consiste en ejecutar actividades administrativas, tareas operativas y rutinarias y no responde totalmente a las expectativas del medio empresarial y académico. Se caracteriza porque no actúa libremente, no aplica pertinentemente sus conocimientos de psicología, cumple ordenes y carece de iniciativa para cambiar o implementar procedimientos relevantes y no toma decisiones sobre el factor humano. Además, no hay una definición clara de sus actividades y su rol se dispersa porque su gestión está desarticulada y se le encuentra como un todero.

En el sector floricultor de la Sabana de Bogotá, Bertolotto, Galindo y Viana (2000), encontraron en el significado que se construye en torno al psicólogo lo siguiente: Cuenta con el poder de involucrarse en la intimidad de las personas al ser evaluador y seleccionador de personal, consejero, educador, trabajador social, recreacionista, experto en relaciones humanas, que formula drogas y controlador de reglas. Además, afirman que no se le tiene confianza, que es chismoso y se preocupa poco por los trabajadores; contrario a esto, puede compartir con la gente su vida personal y acortar la distancia relacional; también atiende a locos, por lo cual los empleados no lo buscan para no ser etiquetados; es manipulado por los entrevistados debido a que se muestran como no son, y es un profesional al que poco se toma en serio y es objeto de constantes bromas.

Como se observa en las conclusiones de los trabajos mencionados, en el psicólogo no se confía ni se considera que su trabajo sea de gran importancia dentro de las organizaciones. Las definiciones negativas son muchas más que las positivas. No se confía en él ni se encuentra como un apoyo, sino que en cambio, parece más un mediocre

manipulador de información que no utiliza para el bienestar de la empresa ni de sus empleados. Las labores que debe desempeñar son desfiguradas respecto a la formación que éste debió haber tenido, pues no se sabe con claridad cual es el rol que debe asumir en la organización.

Las ideas en torno al psicólogo, como lo evidencian estos trabajos, requieren ser modificadas para que su labor tenga un impacto mayor. Si la materia de la cual se alimenta son las relaciones humanas, y estas carecen de fortaleza al estar contaminadas de desconfianza, el estancamiento profesional no tendría solución. La única manera de hacerlo es por medio de la intervención y modificación, no de sus funciones, sino de la manera como las lleva a cabo. Es, como cualquier persona, agente de sus actos y con la posibilidad de desvincularse de las determinaciones situacionales (Ibáñez, 2001), lo cual constituye una oportunidad de reevaluación disciplinar. Esto es posible al momento no sólo de conocer a fondo las condiciones en las cuales se encuentra profesionalmente, como lo han hecho estas tesis de pregrado, sino de elaborar una propuesta de cambio y darla a conocer tanto a los psicólogos en formación como a los graduados para que reflexionen sobre el futuro que nos espera fuera del contexto académico si no se toma conciencia del problema actual.

En el estudio adelantado por Carlos Acosta (2002) sobre los adelantos de la psicología organizacional en Colombia entre 1980 y 1999, según psicólogos organizacionales, afirma que ‘ya quisiera hablar de un alto y masivo nivel de progreso, pero la perspectiva no es halagadora’. Encontró que en ese período, las debilidades de la disciplina se han radicado en lo siguiente: Debilidad profesional, que incluye falta de compromiso, bajo conocimiento sobre teoría, instrumentos y entorno, y debilidades en competencias gerenciales como liderazgo, planeación, control, comunicación y visión

global; pérdida del significado social de la profesión y de la integridad del ser humano; ausencia de sentido de gremio; estancamiento en tareas operativas y avance hacia la comprensión teórica de la función del psicólogo organizacional; falta de liderazgo del psicólogo al interior de las organizaciones y a nivel nacional; y debilidad en la credibilidad y efectividad.

Este autor de igual manera reconoce fortalezas (sostenidas en la credibilidad alcanzada que a pesar de ser una debilidad ha ganado terreno) como la efectividad en el cumplimiento de su misión, la humanización del trabajador, la objetividad y la ética, la actualización frente al ámbito internacional y el potencial como agente de cambio. Lo anterior se traduce en algunos aportes, no siempre de la psicología organizacional en Colombia como tal, sino de la psicología organizacional universal: El criterio para referirse a las personas, sus rasgos y la definición de cargos han tomado una orientación objetiva por medio del desarrollo de técnicas para cuantificar procesos; se ha contribuido a mejorar el sistema productivo nacional al potenciar el talento productivo de las personas y propiciar las condiciones para que sean efectivas, pues se ubican en puestos de trabajo para los cuales están capacitadas por rasgos o competencias individuales y se han creado instrumentos y técnicas para predecir desempeño, adaptación, desarrollo de cultura, clima, etc; ha mejorado la calidad de vida de los trabajadores en la medida que se ingresa a la persona adecuada para el cargo indicado y mantiene condiciones necesarias para el desempeño; ha permitido verificar empíricamente las propuestas teóricas; y todo lo cual ha impulsado la cualificación académica y profesional de acuerdo a las exigencias del sistema productivo.

Una invitación que ofrece el trabajo es la continuación exploratoria acerca de las representaciones sociales sobre psicólogos en otras áreas, para poder comenzar a brindar

conceptos desconocidos que se manejan culturalmente sobre el profesional de la psicología y así hacer ésta ciencia más rigurosa y construirla con mayores aportes teóricos y aplicados, que alcancen un nivel explicativo.

Resulta pertinente mencionar que Morse (2003) afirma que los investigadores que no tienen entrenamiento cualitativo no hacen análisis intenso de los datos recolectados, y no están haciendo investigación como tal, pero sí pueden obtener mucha información útil. Esto constituye la finalidad de este estudio.

Según Johnson y Cassel (2001) estos son tiempos de retos para aquellos que investigan el mundo del trabajo donde el futuro ha ocasionado una ruptura radical con el pasado. En la actualidad, las condiciones laborales, la incertidumbre por las reformas del gobierno a las leyes concernientes al trabajo y las pensiones, o la dificultad de encontrar fuentes de ingreso estables y no temporales, generan mucha expectativa y no que poco contribuye en la mejora de las condiciones del trabajo. Es así como la capacidad autocrítica del psicólogo organizacional es fundamental. Debe estar en la capacidad de generar alternativas de intervención sobre los problemas actuales que adquieren matices sociales. Resulta pertinente comenzar a evaluar la conciencia que éste tiene sobre su responsabilidad social y puede ser el comienzo para que otros psicólogos hagan lo mismo, justificándose esto en razones similares a las anteriormente expuestas pero enmarcadas dentro de su contexto y disciplina. Es así como Pulido (2001), al situarse en los cambios que ha sufrido la psicología organizacional, anuncia 'los fuertes cambios y retos que se presentarán en el futuro inmediato para la labor del psicólogo en el campo de las organizaciones y del trabajo'. Y el compromiso es mucho mayor cuando se ejerce una profesión como la psicología, que exige una larga especialización y tiene asignados

campos de acción específicos, y que se caracteriza porque representa a todo el oficio en cada actuación (Moreno, 2002).

El fundamento conceptual del presente trabajo investigativo está constituido por la teoría de las representaciones sociales propuesta por Serge Moscovici, y el marco en el cual se contextualiza es la psicología de las organizaciones.

El desarrollo de la psicología social como disciplina independiente y separada de las otras áreas de la ciencia ha dado lugar a la distinción de dos orientaciones generales de abordar la psicología social. Una de corte cognitivista y otra de orientación sociologista.

La primera emerge dentro del contexto norteamericano se fundaba en la comprensión de realidades objetivas que podrían ser descritas por observadores cultos pero no comprometidos ni envueltos con el objeto, con suficientes conocimientos científicos y objetividad. El modelo de hombre en el cual descansa esta orientación se refiere a un procesador de información que posee estructuras cognitivas constituida por un sistema de esquemas que sirven para guiar la conducta y como un marco de referencia para asimilar nuevas informaciones del entorno. La realidad varía con los individuos y es sesgada en función de las experiencias particulares (Ibáñez. 2001).

La segunda, se refiere a un tipo de pensamiento utilizado para formar una visión de mundo social, comprende que la realidad tal y como es está parcialmente determinada por la construcción subjetiva de la misma. Valida la existencia de diversas realidades subjetivas, como afirma Ibáñez (2001), 'No es que existan diferentes realidades porque existan diferentes maneras de tratar la misma realidad objetiva, sino que existen diversas realidades porque la propia realidad incorpora en sí misma, y como parte constitutiva de sí misma, una serie de características que provienen de la actividad desarrollada por los

individuos en el proceso que les lleva a formar su propia visión de realidad'. Los factores subjetivos no se limitan a configurar la realidad tal y como se percibe, sino que también incide sobre cómo se recuerda. Da lugar a una dimensión que aborda la construcción social de los procesos psicológicos, pues no sólo se tienen en cuenta los factores sociales que inciden sobre estos, sino que hacen parte intrínseca de éstos.

La orientación sociologista responde al aporte de la psicología social europea, que ha consistido básicamente en reformular los planteamientos y las interpretaciones de la psicología social norteamericana, que poco consideraba las dimensiones sociales y estructuraba un reduccionismo individualista (Ibáñez. 2001). En la teoría de las representaciones sociales se ubica al mismo nivel las dimensiones cognitivas (percepción, pensamiento, lenguaje, etc) y las dimensiones sociales (cultura, creencias, valores, etc) de la construcción de la realidad, dispuesta entre la sociología y la psicología.

Según Jodelet en Moscovici (1985), las representaciones sociales constituyen la elaboración que un grupo o una colectividad realiza sobre lo que debe llevar a cabo, define sus objetivos y afecta directamente los comportamientos y el discurso que sus miembros adoptarán en sociedad, así como la organización del grupo. Presentadas de diversas formas y con variante complejidad, 'son imágenes que condensan un conjunto de significados; sistemas de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso, dar sentido a lo inesperado; categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos con quienes tenemos algo que ver; teorías que permiten establecer hechos sobre ellos. Y a menudo, cuando se les comprende dentro de la realidad concreta de nuestra vida social, las representaciones sociales son todo ello junto.' Es así como la teoría de las representaciones sociales se

constituye en una estructura psicológica social de conceptos de ideas para estudiar fenómenos psicosociales en sociedades modernas, que sólo se pueden comprender adecuadamente si son vistas estando involucradas en condiciones históricas, culturales y macrosociales (Wagner, 1999). Por esto se puede considerar que constituyen la expresión de una sociedad o bien un grupo determinado.

Las representaciones sociales se comprenden como una elaboración colectiva, de sujetos sociales, sobre un objeto de ese mismo carácter, con el propósito de comunicar y comportar, según Moscovici en Wagner (1999), con lo cual el objeto elaborado y aprehendido se transforma en una realidad social, en un acontecimiento de la vida diaria en virtud de las representaciones que mantiene la comunidad. Estos productos socioculturales surgen en la sociedad e informan sobre las características de ésta en un momento preciso de su historia. (Ibáñez. 2001). Son sistemas de valores, ideas y prácticas que orientan a los individuos en su mundo social y material para dominarlo. Posibilitan la comunicación proporcionando un código de intercambio social, de nominación y clasificación claro de las características del medio ambiente, de las informaciones que circulan en él y de muchos otros aspectos de sus mundos y de su historia individual y grupal. Al componer un aparato teórico heurístico para profundizar el conocimiento de la realidad social, para Jodelet, en Jodelet y Guerrero (2000), la aproximación de las representaciones sociales contempla entonces el conocimiento espontáneo habitualmente llamado sentido común o pensamiento natural (opuesto al pensamiento científico), constituido a partir de las experiencias, informaciones, modelos de pensamiento y de los conocimientos adquiridos y transmitidos a través de la tradición, comunicación social y la educación.

Este es un conocimiento elaborado en sociedad y compartido, que se caracteriza por su practicidad al atribuirle, de manera continua, sentido a los acontecimientos que terminan siendo habituales. Son modalidades de pensamiento, de naturaleza práctica, orientadas a la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal, y presentan características específicas a nivel de organización de contenidos, las operaciones mentales y la lógica. Sirven de guía para la actuación de las personas y sistematizan los saberes por medio de la comunicación para crear el universo mental consensual. Además de ser pensamiento constituido, son pensamiento constituyente, que contribuye a construir el objeto de su representación social. Intervienen en su elaboración y por eso la representación social es un proceso de construcción de realidad. Todos estos se relacionan directamente con las condiciones del contexto en el cual surgen las representaciones sociales, las comunicaciones mediante las que circulan y las funciones a las que sirven dentro de la interacción con el mundo y los demás.

Su relación con factores socioestructurales es definitiva. Como lo afirma Doise en Ibáñez (2001), 'constituyen principios que generan tomas de posturas ligadas a inserciones específicas en un conjunto de relaciones sociales y que organizan los procesos simbólicos que se ven implicados en esas relaciones'. Es así como se relacionan con la ubicación social o estatus de las personas y grupos que las comparten, es decir, con las estructuras sociales.

Según Wagner (1999) los grupos son una parte del universo de las personas que se puede diferenciar de otro grupo. Estos son distintos en los términos en los cuales comprenden los fenómenos sociales y por los cuales constituyen su identidad social. Cuando se comparten conceptos e ideas se presenta la posibilidad de comunicarse o de interactuar, al tiempo que al menos en algún aspecto debe haber discrepancias para que

de esa manera se puedan distinguir uno del otro. El mundo de los grupos está compuesto de objetos sociales constituidos por representaciones. Las diferencias entre las condiciones sociales de los grupos pueden ser socioestructurales, históricas, culturales, intergeneracionales o escolares, y las diferencias en las condiciones de vida delimitan el espacio de las experiencias de sus miembros que a su vez delimita sus experiencias disponibles sobre el mundo y la manera como lo describirán. Las representaciones sociales son entonces de carácter colectivo y aluden a realidades compartidas por un grupo, y actúan como elementos explicativos y evaluativos que guían las interacciones, de tal modo que se designa como una forma determinada de conocimiento que es el sentido común, forma de pensamiento social (Jodelet en Moscovici, 1985).

Las representaciones sociales tienen dos constataciones: Se definen por un contenido (informaciones, imágenes, actitudes, opiniones) que se relaciona con un objeto (un trabajo a realizar, un acontecimiento económico, un personaje, etc). Y se representa socialmente a un sujeto (individuo, familia grupo, clase, etc) en relación con otro sujeto. Por esa razón la representación depende de la posición que ocupan los sujetos en la sociedad y la cultura. De este modo cuando cada comunidad comparte significaciones constituye el imaginario social, organizador de sentido que se construye de algo y de alguien, y entabla el proceso en el cual se establece su relación. Al otorgarle sentido a los actos humanos, se producen entonces líneas de demarcación de lo que es y no es permitido, y así, según Castoriadis en Monchetti y cols (2000), lo que mantiene unida a una sociedad es la institución de normas, valores y lenguaje, que no son sólo herramientas o instrumentos para hacer frente a las cosas, sino instrumentos para hacer las cosas, y en particular para hacer a los sujetos. Por medio del discurso se mueven las significaciones producto del imaginario social, que modela la psique del individuo.

Las representaciones sociales para ser elaboradas sufren un proceso que evidencia la interdependencia entre la actividad psicológica y social. Este se fragmenta en dos cuestiones: la objetivización y el anclaje, descritos por Jodelet en Moscovici (1985).

En la objetivización, que se refiere a la relación de lo social con la representación, se hace concreto lo abstracto, se forma imagen y se materializa la idea. En palabras de Moscovici, citado por Jodelet en Moscovici (1985) ‘objetivizar es reabsorber un exceso de significados materializándolos’, constituyendo un fenómeno común, signo visible o atributo de persona. Primero se presenta la selección y descontextualización de la información según los criterios culturales y normativos del universo cognitivo del grupo, es decir, se realiza una construcción selectiva. En segundo lugar, se forma un núcleo figurativo, una estructura de imagen que reproducirá de manera visible, coherente y comprensible una estructura compleja de conceptos. Y finalmente, se presenta la ‘naturalización’, momento en el cual se coordinan cada uno de los elementos y se comienzan a tomar un lugar en la realidad (naturaleza) del sentido común.

Es así como se hace evidente el marco desde el cual se orientan las percepciones y los juicios en una realidad construida socialmente, que sirve a las necesidades, valores e intereses del grupo, y se hace posible comprender la génesis de los contenidos representativos. La intervención de lo social determina la construcción de la representación dependiendo de los procesos cognitivos que movilizan las normas o el interés de la colectividad o del individuo, es decir, de las características de la unidad social. Wagner (1999), afirma que los grupos sociales que se encuentran relativamente cerca en términos de comunicación están propensos a desarrollar sus propias interpretaciones sobre los fenómenos que no les sean familiares, tomando como marco de referencia la experiencia diaria. Este es un ejemplo de objetivización, mecanismo por

medio del cual el conocimiento representado socialmente logra su forma, metáfora o imagen específica, captando la esencia del fenómeno al tiempo que lo lleva al sentido común del grupo para poder pensarse en actos.

El anclaje a su vez, donde la representación interviene en lo social, es descrito por Jodelet en Moscovici (1985) como el proceso donde se arraiga socialmente la representación y el objeto. ‘La integración cognitiva del objeto representado dentro del sistema de representación preexistente’, y difiere de la objetivización en cuanto a que ya no se constituye formalmente un conocimiento, sino que se incluye dentro de un pensamiento ya establecido. Dentro de toda la jerarquía de valores sociales y de distintos grupos se crean redes de significados que tienen incidencia sobre las relaciones entre la identidad y las representaciones de cada colectividad. Estas, no sólo expresan relaciones sociales, sino que contribuyen a crearlas. Proceso que se presenta justo después de la objetivización y que ‘servirá para clasificar a los individuos y a los otros grupos, al tiempo que se constituye en un instrumento de referencia que permite comunicar en el mismo lenguaje y, por consiguiente, influenciar’ (Jodelet en Moscovici, 1985). La representación se manifiesta sobre algo que ya se había pensado y permite adherirse a un sistema de pensamiento que oriente las conductas y las relaciones sociales, pues al familiarizarse con algo extraño se hacen evidentes los antiguos marcos de pensamiento y se alinean con los ya conocidos. Es así como intervienen mecanismos generales como la clasificación, la categorización, el etiquetaje o la denominación. Como la comprensión de algo nuevo es hacerlo propio, acercarlo a algo que ya conocemos, y también explicarlo por medio del lenguaje; el sistema de representación proporciona los marcos en los cuales el anclaje clasificará algo como familiar y lo explicará de esa misma manera según el sustrato representativo preexistente. La conclusión se ha planteado con

anterioridad y por eso se facilita una rápida evaluación sobre la conformidad o desviación frente al modelo. De tal modo, el anclaje ‘garantiza la relación entre la función cognitiva básica de la representación y su función social’, al hacerse familiar dentro del discurso cotidiano, pues lo desconocido conlleva a una amenaza porque no se tiene una categoría en la cual clasificarlo (Farr en Moscovici, 1985).

Es así como la función general de la representación se dirige a la integración de la novedad (Jodelet en Moscovici, 1985), que cuando la comparte una significativa mayoría del grupo sirve a su propósito de comprensión y comunicación de la vida diaria (Wagner, 1999). Simultáneamente, un nuevo objeto social se suma al universo del grupo por medio de la elaboración del discurso de un sistema de significados. Estos construyen la identidad social fundamentada en las representaciones que circulan dentro del grupo social. Su funcionalidad es posibilitada por el lenguaje que codifica la realidad.

Las características fundamentales del concepto de representaciones sociales según Jodelet en Moscovici (1985) son las siguientes: (1) Toda representación es un acto de pensamiento y está relacionada a un objeto, acontecimiento, persona o idea que tiene un aspecto de imagen (figurativa) inseparable de su aspecto significante (simbólica). Es así como a toda figura corresponde un sentido y a todo sentido corresponde una figura. (2) Tiene un carácter de imagen y la propiedad de intercambiar percepciones y concepto, sensaciones e ideas para poder concretizar lo abstracto. No es un reflejo ni la reproducción pasiva del mundo exterior. (3) La representación es de carácter constructivo y reconstructivo, pues el sujeto no es un organismo que sufre procesos psicobiológicos, sino un sujeto social que lleva a cabo actividades simbólicas y cognitivas. Adquiere existencia real y social al transformar y ajustar los pensamientos en elementos de la naturaleza. (4) Se caracteriza por ser autónoma y creativa, (sujeto

productor de sentido) al emplear elementos interpuestos al sujeto que varían constantemente, organizando el mapa cognoscitivo, manipulándolo con fines de expresión que influyen sobre los comportamientos. Son autónomas a la conciencia porque operan en la interacción y no aisladamente. (5) Siempre tienen implicaciones sociales compartidas por los integrantes de un grupo, sujetos que se encuentran en constante interacción con los objetos. Las categorías empleadas son del lenguaje y por ello se introducen a través de la comunicación entre los sujetos sociales dentro de un marco de referencia cultural, determinado por códigos, valores e ideologías.

Una característica particular del hombre y de los grupos que conforma es la complejidad de la relación entre ellos debido al papel que desempeña el lenguaje (Farr en Moscovici, 1985). La comunicación es simbólica y al compartirse no es necesario el uso de gestos, y en cambio sí, permite representar un objeto ausente, pensarlo en el futuro o bien recordarlo, a diferencia de las otras especies. Para acceder a la comprensión de esas representaciones, es necesario remitirse al contenido de las conversaciones entre las personas que comparten algún interés o lo encuentran significativo. Cuando esto sucede, se otorga un orden o bien se descubre la realidad a través de sistemas cognitivos que tienen un lenguaje particular a los que es posible referirse como representaciones sociales.

El concepto de representación social busca superar el segmentalismo, la fragmentación y el vacío semántico de la orientación conductista, al plantear un enfoque más estructural de la cognición social (Roselli, 2000), dadas las insuficiencias de los modelos clásicos para explicar las interacciones significativas en el mundo. Según Moscovici en Ibáñez (2001), '...el término cognitivo no es acertado cuando se aplica a fenómenos sociales y resulta más adecuado hacer referencia a su naturaleza simbólica.

Las representaciones sociales no son entonces representaciones cognitivas'. Es un modelo que según Ibáñez (2001) 'ha ido conquistando poco a poco un reconocimiento que lo sitúa actualmente en un primer plano dentro de la psicología social europea', y el cual constituye un marco teórico adecuado para abordar explicativamente la problemática del rol del psicólogo en las organizaciones.

El concepto de organización es de naturaleza social. Se caracteriza por conformar una formación social continuamente creada y recreada por actores organizacionales, según Ibáñez en Alvaro y cols. (1996). Acosta (2002), también resalta la importancia de 'las personas como contribuyentes al funcionamiento de una organización'. Para Schavarrstein (2001) es un contexto de acción en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos y se transforman en texto para posibilitar el análisis de las interrelaciones que en ella tienen lugar. Su carácter dinámico, que ubica los procesos de construcción social en primer plano y la hace un objeto de estudio de la psicología social. Para Pérez López en Lucas (1994), una empresa es una organización humana formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo para conseguir ciertas metas o resultados. La existencia de estas 'es una de las características distintivas de la sociedad moderna, donde se emplean para conseguir fines que superen las posibilidades individuales' (Lucas, 1994). Las personas se encuentran además en mutua interacción, duradera y específica.

Ibáñez en Alvaro y cols. (1996) explica que 'es importante estudiar las organizaciones desde la psicología social por dos razones: Primero porque sin contemplar las formaciones sociales desde otra perspectiva, no es posible obtener un conocimiento cabal sobre ella. Y segundo, debido a que sin estudiar las organizaciones formales no es posible en la actualidad lograr una psicología social en toda su extensión'.

De ese modo, se ahonda en la riqueza de lo psicosocial, en la interacción social y en la compleja interacción entre lo individual y lo colectivo en el contexto de las organizaciones. Para Schvarstein (2001), el objetivo de la psicología social de las organizaciones es la 'indagación de las interacciones entre los individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada una de ellos' y Munduate (1997) afirma que el objeto consiste en estudiar las interacciones entre las personas y las organizaciones considerando que las relaciones se definen por una bidireccionalidad constructiva y se modifican mutuamente, y siendo los procesos resultantes de la interacción producto de la misma. Munné citado por Munduate (1997) explica que la psicología de las organizaciones como campo interdisciplinario de naturaleza psicosocial no es sólo psicología o teoría de las organizaciones, y por lo tanto debe contar con la sociología de las organizaciones teniendo en cuenta que su razón de ser se encuentra en la dimensión psicológica. Esta incluye entonces los procesos psicosociales básicos producidos en el ámbito de la interacción organizacional. Para Peiró en Munduate (1997), el análisis psicosocial busca 'el objetivo de hacer compatible la preocupación por la productividad, la calidad y la competencia del mercado, con la preocupación para que dicha actividad sea una actividad con pleno sentido y una vía de realización personal'.

Mike Champion, Presidente de la Sociedad para los Psicólogos Industriales Organizacionales entre 1995 y 1996, afirma en Lowenberg y Conrad (1998), que para muchos de los profesionales de éste área, 'el psicólogo industrial/organizacional estudia el comportamiento humano en los contextos organizacionales, de negocios e industria'. El comportamiento implica relación con espacios y personas que se construyen gracias a innumerables elementos culturales, como valores, creencias y prejuicios que interactúan,

y los cuales se presentan con una alta variabilidad. Este abordaje enmarcado en la incertidumbre y el continuo cambio, no es ajeno a las relaciones dentro del contexto laboral, y por eso constituyen un objeto de estudio particular dentro de la psicología, que a pesar de preocuparse por el bienestar nunca se aleja del marco del servicio, de la intención de mejorar la calidad de vida ni de proporcionar con el impacto de sus acciones bienestar al hombre. Como afirma Ibáñez en Alvaro y cols. (1996), 'no se ha limitado a una mera interpretación o explicación de los fenómenos organizacionales, sino que se ha orientado al análisis, propuestas de cambio y estrategias de intervención sobre esas formaciones sociales'. Esto no sólo por medio de la aplicación de conocimientos adquiridos sino de la posibilidad de adquirir otros nuevos y relevantes. Acosta (2002), define la psicología organizacional como el conjunto de conceptos, herramientas y actividades provenientes de la psicología y que tienen como función apoyar los procesos de ingreso, permanencia y retiro de las personas que trabajan en una organización, por lo cual, 'es un área de aplicación de la psicología que estudia un objeto, el comportamiento humano dentro de las organizaciones humanas, y contribuye investigando tal objeto y elaborando instrumentos, para el adecuado funcionamiento de esas mismas organizaciones'. A este propósito contribuyen igualmente otras disciplinas como la administración, la economía o la ingeniería.

Los términos psicología industrial y psicología organizacional son utilizados con frecuencia como sinónimos, pero existen diferencias históricas y de contenido que resulta preciso definir. Según Katz citado por Munduate (1997), la psicología industrial era un brazo de psicología individual aplicada, restringida al análisis de personalidad de pequeños grupos o actores sin tomar en consideración el contexto organizacional. Y la otra, en la actualidad ha incorporado un análisis de problemas no independientes sino

interrelacionados y ligados a sistemas sociales, grupos y organización como un todo, y no reducidos a la conducta de un solo individuo (Schein en Munduate. 1997).

Para Katz y Khan citados por Munduate (1997), los principios de la psicología social pueden ser aplicados a todas las formas de colectividad organizada, y por esto ha sido posible que la psicología industrial se haya convertido en psicología organizacional. Esto ha producido una nueva orientación de su contenido (Munduate, 1997), de presupuestos que responden a una concepción sociocognitiva, de carácter subjetivo, no positivista y constructivista.

El abordaje teórico de este trabajo lo constituye la teoría de las representaciones sociales, que surge de un aporte al conocimiento de la psicología social y el cual se identifica plenamente con la segunda definición, razón por la cual se hará referencia al psicólogo como organizacional y no industrial.

Dentro de las actividades que a lo largo de su historia el ser humano ha realizado para sobrevivir en la búsqueda de satisfacer sus más básicas necesidades, ha constituido hasta nuestros días lo que hoy denominamos 'trabajo'. El alimento, el refugio o la reproducción ya no resultan ser las únicas exigencias del medio, y en la actualidad, es fundamental llenar nuevas expectativas del hombre moderno frente la diversidad de ofrecimientos que la cultura pone a su alcance. Las recompensas igualmente han variado, de la seguridad de supervivencia al cazar un animal como resultado directo de la fuerza de trabajo, a las contraprestaciones de salario traducidas en dinero con el que se accede a un sin fin de productos y servicios.

Para Peiró citado por Blanch en Alvaro y cols. (1996), el trabajo es el conjunto de actividades humanas retribuidas o no y de carácter creativo y productivo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materiales o informaciones disponibles, permite obtener,

producir o prestar bienes, productos o servicios. Tiene un carácter multidimensional según Peiró, Prieto y Roe en Peiró y Prieto (1996), que se caracteriza por constituir una actividad, situación ocupacional, ambiente o contexto físico, técnica o método de producción, significado subjetivo, actitud o creencia, resultado, valor, estructuración temporal, símbolo social y cultural, esfuerzo, intercambio social o económico, ética, etc. Todos estos significados lo vuelven un concepto complejo, una realidad histórica y sociocognitivamente construida, dinámica, cambiante debido a los factores económicos, tecnológicos, políticos, culturales, sociales y legales.

El trabajo incorpora un papel fundamental en la vida personal y en la estructuración social, al tiempo que constituye la fuente principal de ingresos económicos para la mayor parte de las personas, imprescindible en muchos casos para la supervivencia y el bienestar y para satisfacer necesidades psicosociales como la autodeterminación, el prestigio, los contactos sociales y el desarrollo personal. Para Blanch en Alvaro y cols. (1996) además compone un patrón regulador del intercambio de bienes y servicios, contexto fundamental de las relaciones sociales e interpersonales y eje de la vida de los pueblos. También cumple una función al ser un principio de la organización del espacio y del tiempo antropológicos, que incluye la planificación de territorios, de redes globales de información y comunicación, y del ciclo vital de individuos. Es así como en la actualidad se relaciona el trabajo con la utilidad, el valor, la organización social y el desarrollo humano (Blanch en Alvaro y cols., 1996), y ‘...va unido a la esencia misma de la persona, a su moral y a la imagen que este tiene de sí lo demuestra el hecho de que hace tiempo que funciona como particular fuente de subsistencia y como referente para cualquier valoración seria del individuo y de su que hacer’ (Beck, 2000).

El trabajo no es ajeno a los cambios y construcciones que caracterizan a los seres humanos y ha sufrido modificaciones que han afectado la vida de las personas. Peiró, Prieto y Roe en Peiró y cols. (1996) afirman que la transformación mundial está alternado de forma manifiesta las condiciones sociales y económicas que han caracterizado la sociedad industrial. La economía se ha internacionalizado globalmente, los productos, el dinero y la tecnología se desplazan fácilmente a través de la fronteras. El empleo se genera donde el trabajo se realiza con mayor eficacia (menos costos y mayor producción) y los recursos no son materiales sino cualidades, habilidades e ideas de las personas. Por ésto el trabajo se concentra en el sector servicios y hay mayor cantidad de contactos interpersonales directos al tiempo que el uso masivo de la tecnología se generaliza.

De acuerdo a la situación actual las organizaciones cambian, se redimensionan funcionalmente, se reconfiguran organizacionalmente, se llevan a cabo alianzas estratégicas y se modifica su dimensión temporal y espacial. Por esto ahora tienden a ser mas pequeñas, flexibles, de estructuras mas simples, contrarias a las tradicionales enormes y estáticas burocracias (Peiró, Prieto y Roe en Peiró y Prieto, 1996). Los trabajos y las tareas que se deben llevar a cabo cambian igualmente. Se sustituye la manipulación de herramientas por el manejo de la información; hay menos niveles jerárquicos y se incrementa el énfasis en la responsabilidad; se demanda mayor conocimiento, capacidades mentales y de aprendizaje. En un ambiente incierto para las organizaciones, se deben entonces desarrollar sistemas autoregulativos que potencialicen el aprendizaje organizacional (Ibáñez en Alvaro y cols., 1996).

Todos estos fenómenos tienen implicaciones organizativas, de gestión, sociales y humanas, y se abren nuevos campos de investigación e intervención en la psicología de

las organizaciones. Constituyen una oportunidad para generar conocimientos, nuevos modelos explicativos y teorías para modificar realidades organizacionales.

En la situación actual de trabajo interaccionan dos partes que en términos generales son compuestas por el individuo y la organización. Urdaneta (2001) define al primero como una persona adulta en proceso de crecimiento y a la segunda cuyo desarrollo se fundamenta en la productividad, la competitividad y la alta eficacia dirigida a una racionalidad para lograr colocarse en un determinado sector de actividad económica.

Dentro de ésta relación bidireccional se presentan con frecuencia diferentes tipos de conflictos: el individual, se puede manifestar de distintas maneras, y consiste en los modos como cada persona independientemente vive las situaciones; puede la organización constituir una barrera e ir en contravía al desarrollo personal al no adaptarse a ella, otros llevan a cabo un proceso de aprendizaje de cultura y sí se encaminan a un desarrollo personal y profesional, hay algunos que encuentran al trabajo como un sacrificio por el salario que devengan y finalmente varios terminan laborando con altos niveles de insatisfacción. El conflicto grupal, es el resultado de las extensiones progresivas de las situaciones anteriores. Comienzan a manera de comentario y crecen en rumores hasta llegar en momentos de crisis a manifestaciones como los paros de operaciones. La incompatibilidad entre las partes se ha solucionado por medio de diferentes alternativas y modelos en los cuales el psicólogo organizacional debe intervenir.

Su función se debe dirigir según Urdaneta (2001), al desarrollo de habilidades comunicativas, a la mediación y facilitación para la resolución de conflictos, a promover cambios, a administrar el talento humano, a asesorar la alta gerencia y a visualizar el futuro. Esto se posibilita según Lowenberg y Conrad (1998), al desarrollar programas de

análisis de trabajo, selección, entrenamiento o capacitación, compensación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, desarrollo administrativo y salud ocupacional, que ayuden a construir y transformar organizaciones incrementando el desempeño y la satisfacción laboral. Son estas las áreas en las cuales la psicología organizacional interviene aconsejando a las empresas, desde su interior en las áreas de recursos o talento humano, o como consultor y asesor externo.

Ibáñez en Alvaro (1996), menciona algunas características, habilidades y destrezas que, según Cullen, Klemp y Rossini, deben caracterizar al psicólogo que se desempeña en las organizaciones: Debe tener conocimiento funcional (eficacia de sus servicios), autoconcepto sólido (autoconfianza, control y objetividad), autoimagen profesional (se percibe experto y conoce sus límites), desarrollo de comprensión común (buen rapport y comunicación), influencia personal (impacto, imagen positiva, supervisa), destrezas de diagnóstico (múltiples perspectivas) desarrollo de planificación táctica (identifica información y relaciones clave). Acosta (2002), de igual manera hace referencia a las competencias que debe desarrollar este profesional: liderazgo; asertividad y buenas relaciones interpersonales; habilidad para negociar conflictos; objetividad y eficacia; creatividad e innovación; habilidad para planear, organizar, ejecutar, y controlar; automotivación; aptitud investigativa; e iniciativa. Todas estas son características propias de la profesión, que hablan de la manera como los psicólogos en las organizaciones pueden llevar a cabo su gestión, las acciones para llegar a obtener logros, que den cuenta de su función dentro del sistema productivo.

Dentro del quehacer del psicólogo incluye entonces: análisis de trabajo, seleccionar, entrenar o capacitar, analizar políticas de compensación, evaluar desempeño, desarrollo de carrera, desarrollo de clima laboral, programas de salud ocupacional,

bienestar, administrador del talento humano, mediar y facilitar en la resolución de conflictos, promover de cambios, asesorar la alta gerencia, visualizador el futuro, desarrollar habilidades comunicativas, humanizar el trabajo, potenciar la productividad y generar conocimientos básicos y aplicados (hacer ciencia).

En lo referente a las características se encuentran: asertividad, buenas habilidades sociales o relaciones interpersonales, creatividad, liderazgo, mediación y negociación, trabajo en equipo (interdisciplinariedad), objetividad, eficacia y eficiencia, innovación, control, motivación, seguridad, compromiso, credibilidad, confianza, colaboración, todero, conocedor del ser humano, poder, analítico, administración, planeación, organización, investigación, visión global, consultor y consejero.

El profesional de éste área es un científico. Según Lowenberg y Conrad (1998) ciencia y práctica se enriquecen mutuamente y cuentan con el mismo valor, ya que son fundamentales para encontrar soluciones a problemas industriales y organizacionales. Mejoran la adaptación de la fuerza de trabajo y del lugar de trabajo para optimizar la efectividad organizacional aportando datos, análisis y teorías que contribuyan al avance de la comprensión científica del ser humano. Su disciplina se dirige al constante desarrollo de conocimiento sobre el mundo del trabajo, que se moldea cada vez de manera más precisa, que tiene en cuenta las necesidades de los clientes enmarcadas en demandas de tiempo y sentándolas en prácticas reales con rigurosidad científica. Las bases del conocimiento y su desarrollo son dirigidas a la solución directa de problemas organizacionales e industriales, su gestión se enfoca en lograr cambios y no sólo explicaciones, por lo cual el desempeño del psicólogo es igualmente evaluado en términos de costos y beneficios. Para Peiró citado por Munduate (1997) 'la investigación básica que se desarrolle en este campo, y la elaboración teórica que necesariamente ha de

acompañarla, han de dar respuestas responsables, en la medida de sus responsabilidades, a las demandas de aplicación y de intervención profesional que constantemente, y cada vez más, las organizaciones sus miembros y la sociedad en general plantean a los profesionales de la psicología organizacional'. Desde este punto de vista y desde la perspectiva psicosocial, el estudio de la actividad laboral deja un objetivo claro que consiste en 'hacer compatible la preocupación por la productividad, la calidad y la competencia en el mercado, con la preocupación para que dicha actividad laboral sea una actividad con pleno sentido y una vía de realización personal' (Peiró en Munduate, 1997), incluido el psicólogo que trabaja para una organización, pues como cualquier ser humano se desempeña en una actividad laboral que tiene serias implicaciones en diferentes niveles de satisfacción de necesidades.

El psicólogo organizacional para llenar de sentido su profesión deberá entonces esforzarse por hacer de ella una oportunidad de desarrollo personal y profesional, para lo cual es necesario que '...reconozca el significado de su labor, sus responsabilidades y sus implicaciones en el medio. Para esto necesita estar abierto a su propia autoevaluación, y autoexigencia, de manera que permita ejercer su rol profesional' (Flores en Ascofapsi, 1997) y en esa medida perfeccionar su que hacer constantemente. Esto se posibilita enmarcado en una mirada ética de la profesión, que oriente su actuar en el medio en unos criterios de acción, pues resulta una cuestión del sujeto que actúa, y el cual debe dar cuenta responsablemente de sus actos, como afirma Dasuky en Ascofapsi (1997). Ese compromiso del psicólogo organizacional ha de ser consigo mismo y con la profesión, e incluye respeto, justicia, honestidad, prudencia y solidaridad en el ejercicio de su intervención.

El objeto de estudio que la psicología de la organización lo constituye el conocimiento y la explicación de los procesos psicosociales básicos que se producen en el ámbito de la interacción organizacional (Munduate, 1997), es decir, la mutua influencia del contexto organizacional sobre la conducta de las personas y de los grupos. Los psicólogos de esta disciplina se esfuerzan por comprender esos fenómenos desde adentro, participando de la interacción y por consiguiente se vuelven ellos mismos parte de ese objeto de estudio. Son objetos sociales dentro de las organizaciones y sus acciones profesionales constituyen fenómenos sociales, a los cuales se relacionan representaciones sociales, que se pueden observar en las acciones y en las manifestaciones orales o escritas. La ‘focalización selectiva de nuestra atención sobre un determinado aspecto de la representación social’ (Ibáñez, 2001).

Para el análisis se identifican cogniciones y sistemas explicativos que median las interacciones con las personas en un contexto como el organizacional, según Duque (2002). De éste modo se posibilita realizar una interpretación sobre el impacto que éstos sujetos tienen sobre el espacio cultural en el cual intervienen desde su formación psicológica.

La pregunta que orienta esta propuesta investigativa se puede definir de la siguiente manera: ¿Cuáles son las representaciones sociales sobre los psicólogos en las organizaciones?

En correspondencia con la pregunta de investigación el objetivo general consiste en describir las representaciones sociales que un grupo de 6 trabajadores tienen sobre el psicólogo organizacional. Por su parte los objetivos específicos son: (1) Describir las representaciones sociales acerca del quehacer del psicólogo en las organizaciones. (2) Describir las representaciones sociales acerca de las características de los psicólogos

organizacionales. (3) Describir las representaciones sociales sobre el deber ser del psicólogo en las organizaciones.

Las categorías de análisis se definen entonces con los siguientes conceptos:

(1) Funciones del psicólogo: Se comprenden como todas las acciones enmarcadas en un quehacer profesional particular explícito o implícito, dirigidas (a) al apoyo de procesos de gestión humana y (b) relacionados con el comportamiento humano. (2) Características del psicólogo: Se entienden como las propiedades que hacen al psicólogo un profesional con (a) particularidades personales y (b) enfocadas a la organización. (3) Deber ser del psicólogo: Comprendidos como todo aquello que el psicólogo (a) debería hacer y no hace, y (b) todo lo que debería ser y no es dentro del contexto organizacional.

Método

Diseño

El abordaje metodológico en coherencia con la fundamentación epistemológica del trabajo es interpretativo. Según Newman (2000), la aproximación interpretativa es ‘un análisis de acciones sociales significativas a través de la observación directa y detallada de personas en situaciones naturales para acceder a la comprensión e interpretación de cómo las personas crean y mantienen sus mundos sociales’. Es entonces el propósito según Strauss y Corbin (2003) ‘descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico’, al encontrar significados desde un punto de vista ‘emic’, es decir, en la construcción de un punto de vista interior o desde la perspectiva sobre la realidad que el informante tiene. Este modo de abordar los datos es básico para comprender y descubrir de manera exacta las situaciones y los comportamientos. El muestreo se lleva a cabo con base en los conceptos emergentes durante el análisis para lograr la descripción lo más completa posible del fenómeno

investigado y la recolección de datos en entornos naturales, con instrumentos abiertos como entrevistas poco estructuradas y desarrolladas en la medida que se relatan las experiencias (De la Cuesta, 2002).

La estrategia metodológica utilizada en este caso corresponde al marco teórico de la teoría fundamentada o de base que está enraizada en el interaccionismo simbólico (Morse, 2003), en donde el investigador intenta determinar qué significado simbólico tienen los artefactos, la ropa, los gestos y las palabras para los grupos de personas cuando interactúan con otras. En el interaccionismo simbólico el significado se construye socialmente, es negociado y cambia en el tiempo (Morse, 2003). Se basa en tres premisas principales según Layder citado por De la Cuesta (2002): (1) La conducta social se entiende de acuerdo al significado que tienen para las personas, (2) los significados surgen de en la interacción y (3) este no es permanente ni estable debido a que se modifica al tiempo que las circunstancias. Es así como la comprensión de fenómenos se hace posible al conocer el contexto y circunstancias en que se desarrollan las interacciones sociales.

Enmarcada dentro del interaccionismo simbólico, la teoría fundamentada entra en escena sin una teoría preformada pues la observación y las preguntas son guiadas por hipótesis generadas en el campo. Strauss y Corbin (2003), afirman que esta teoría se descubre, desarrolla y verifica por medio de la recogida de datos y su análisis correspondiente. El análisis es de contenido categorial y opera siguiendo diversas estrategias analíticas y de interpretación basadas principalmente en la codificación como técnica de conceptualización de los datos. La teoría fundamentada es entonces un método de investigación cualitativo que mediante ciertos procedimientos interpretativos y de codificación, construye inductivamente una teoría sobre un fenómeno, fundamentando

los conceptos en los datos. Debido a que comienza con un área de estudio y permite que la teoría emerja a partir de los datos, se pueden generar conocimientos, aumentar la comprensión y proporcionar guías de acción.

La técnica utilizada en el estudio consistió en interpretar datos cualitativos con base en las narraciones lógicas del grupo focal y en las relaciones entre las diferentes categorías codificadas (Wagner, 1999). Este tipo de grupo se considera 'una sesión de grupo semiestructurada, moderada por un líder grupal, sostenida en un ambiente informal, con el propósito de recolectar información sobre un tópico designado' (Morse, 2003), o hecho social que es objeto de investigación, como lo constituyen las representaciones sociales sobre los psicólogos organizacionales que comparte un grupo social. El tipo de investigación tiende a ser amplia y flexible al inclinarse a la comprensión de la construcción social de esa realidad. Se enfoca en los procesos de interacción y al fundamentarse en la autenticidad permite abordar profundamente los valores y creencias en cada contexto situacional y en este caso de la situación del psicólogo en relación con las organizaciones.

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social, es lograr una información asociada a percepciones, conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias. Estas representaciones sociales pueden ser independientes de un grupo o su contexto social, sin embargo son factibles de ser reveladas, además de enriquecerse, por medio de una interacción colectiva. Pueden arrojar más información porque la participación individual se puede mejorar en un escenario grupal debido a que la contribución de un miembro suele propiciar la contribución de otro al mismo tema (Morse, 2003). Esta técnica es útil para estudios complejos que involucran muchos niveles de sentimientos y experiencias, al basarse en que los miembros pueden describir

abundantes detalles de sus experiencias complejas y los razonamientos que impulsan sus representaciones sociales. Se lleva a cabo con un líder que es el encargado de vigilar la interacción del grupo y modelarlo según sus planes, al tiempo que toma notas mínimas. Las sesiones están estructuradas por éste, y se derivan de las preguntas guía desarrolladas anteriormente. Igualmente se precisan algunos aspectos que se agrupan en tres fases generales: (1) La preparación que se refiere a al tema, desarrollo de preguntas, selección y reclutamiento de participantes, arreglos logísticos y preparación del líder; (2) la implementación, que incluye el establecimiento de rapport con el grupo y las reglas, y la realización de la sesión; y (3) el análisis e interpretación, donde se analizan los datos y se produce la teoría.

El análisis de los datos obtenidos se realizó de manera cualitativa, enmarcada en la posibilidad de acceder a la riqueza que los significados culturales ofrecen al profundizar, en pocos casos, en el análisis temático y de fenómenos sociales y no estadístico. Se examina por un tiempo determinado a un grupo y se recoge información variada, detallada y amplia (Newman, 2000). Gall y cols. (1996) afirman que el estudio consiste en profundizar en los ejemplos de un fenómeno en su contexto natural y desde la perspectiva de los participantes involucrados en la situación, por medio de la lógica del análisis, en vez de realizar una inducción enumerativa, teniendo en cuenta el contexto específico y examinando como se configuran las partes que lo componen. El esfuerzo que hace el investigador por comprender los fenómenos como los ven los participantes se refiere a la perspectiva 'emic'. Al profundizarse en este trabajo un estudio de caso, no resulta importante generalizar, sino comprender subjetivamente las representaciones sociales particulares del grupo focal.

Participantes

En el pilotaje se trabajó con un grupo de seis personas, activas laboralmente, que debían haber tenido algún tipo de relación o comunicación con psicólogos organizacionales y que, además, no trabajaban en organizaciones donde se encontraran laborando psicólogos de otras áreas (instituciones educativas, deportivas, de salud, etc).

Se realizó un grupo conformado por trabajadores voluntarios de nivel ejecutivo como analistas o directores. Esto con el fin de que la población fuera en lo posible homogénea en cuanto a la formación profesional y nivel jerárquico, y con el fin de evitar que se cohibieran los participantes.

El grupo conformado para la aplicación final tuvo las mismas características socioestructurales y número de participantes que el pilotaje.

Instrumento

El instrumento que se diseñó para la presente investigación consistió en un protocolo que hizo referencia a las categorías de análisis propuestas e incluyó subtópicos relacionados (ver Apéndice B).

Procedimiento

La prueba piloto o pilotaje se realizó con un grupo focal conformado por trabajadores de niveles profesionales dentro de las organizaciones. Se realizaron dos sesiones por medio de las cuales fue posible validar el instrumento y revisar del protocolo metodológico. Se reevaluó la duración de las sesiones porque se encontró que al cabo de una hora los participantes se empezaban a agotar; se comprobó que el vocabulario fuera comprensible para los participantes, que el contenido de las categorías incluyan la totalidad de los datos y se contempló la importancia de registrar categorías no previstas que pudieran aparecer en la producción oral de los participantes. De igual

manera el investigador adquirió experiencia en el manejo de la técnica y liderazgo del grupo. El protocolo que se utilizó finalmente en la investigación se aplicó siguiendo los mismos procedimientos para analizar datos que fueron utilizados para el pilotaje.

La aplicación final estuvo conformada por tres fases generales (Morse, 2003) dentro de las cuales se realizaron las tres sesiones:

Fase 1.

Preparación: La selección y reclutamiento de participantes tuvo en cuenta la experiencia común que constituyen las representaciones sociales. El grupo fue homogéneo, lo cual facilitó la interacción y manifestación de experiencias al encontrarse como iguales. Consistió de seis miembros para que en la eventualidad de que faltara alguno se mantuviera un número significativo. Esto permitió, por otro lado, al líder manejarlo y observar mejor a cada participante para posibilitar la toma de mejores datos cualitativos de menos personas que de menor calidad y de más sujetos. Con este número de participantes todos tuvieron igual oportunidad de hablar y el diálogo se desarrolló de manera fluida. En lo referente a la logística, se llevaron a cabo las sesiones en un salón cerrado y cómodo donde fue posible controlar interrupciones. Se ofreció un refrigerio ligero antes de comenzar, para propiciar una charla informal que ayudara a ‘romper el hielo’ entre los participantes y valorar las características de cada uno para ubicarlos según su grado de liderazgo y posible participación. Se pidió autorización para grabar las sesiones y se explicó la importancia de su uso en las sesiones. Así se garantizó el consentimiento informado y no fue necesario hacerlo escrito debido a que su asistencia a las sesiones fue por su propia voluntad. La grabadora se procuró ubicar en un lugar discreto. En el caso de que no fuera autorizada la grabación se tomarían notas, pero no fue necesario.

Se desarrollaron tres preguntas guía con subpreguntas que enrutaron la primera sesión hacia el desarrollo inicial de las categorías. De igual manera se preparó al líder, que fue el investigador, por medio del repaso de las preguntas. Además se contó con la ayuda de una persona externa para manejar aspectos logísticos como los refrigerios, eventuales interrupciones, el uso de la grabadora y garantizar el mayor control de variables que obstaculizaran el desarrollo de cada sesión.

Fase 2.

Implementación: Se estableció rapport para que el líder fuera aceptado y le generara confianza al grupo. La primera sesión se comenzó con una introducción a la entrevista (ver Apéndice A), donde se expuso el propósito de la investigación, la naturaleza del estudio, las reglas, los compromisos del investigador y el uso que le daría a los datos. El investigador ahondó en las discusiones cuando fue necesaria información adicional y buscó la exposición y descripción de experiencias personales detalladas de los participantes para mejorar la calidad y credibilidad de los datos. Se procuró al finalizar cada discusión de pregunta guía realizar un resumen para comprobar que sus percepciones fueran correctas.

Fase 3.

Análisis e Interpretación: Se analizaron los datos y se produjo la teoría. El análisis interpretativo se llevó a cabo examinando detalladamente los datos con el fin de encontrar constructos y patrones que dieran cuenta de la realidad de las experiencias de los miembros del grupo, y con los cuales se pudo describir y explicar el desarrollo de las representaciones sociales sobre los psicólogos.

Fue necesario realizar un análisis detallado de los datos debido a que fueron la única fuente en el estudio. Las preguntas guía sirvieron como categorías iniciales y

proporcionaron una estructura común para el análisis a lo largo de las sesiones (Morse, 2003). El primer paso consistió en la transcripción de los datos y los renglones se enumeraron. Se realizó la segmentación de la base de datos y se dividieron los datos en unidades de análisis. Estas se caracterizan por ser comprensibles aún fuera del contexto. Posteriormente se resumieron y eligieron los datos relevantes para categorizarlos y codificar cada segmento. La codificación no consistió únicamente en asignarles categorías a los datos, sino en integrarlos y conceptualizarlos, plantear preguntas y proporcionar respuestas provisionales. Así se comenzó la indagación y se pasó a la interpretación según Coffey y Atkinson (2003). En un principio se caracterizaron los segmentos en términos de contenido temático general como códigos referentes a las categorías iniciales y algunos generales línea por línea. Después se exploraron las categorías que implicaron asuntos analíticos más complejos y amplios como patrones, temas, regularidades, contrastes e irregularidades, para ampliar códigos adicionales y que de esa manera emergiera la forma. Se regresó a una imagen 'total' para generalizar y teorizar. En esto consistió la codificación abierta (proceso inicial de codificación), en indicar asuntos genéricos clave, vincular segmentos particulares de datos y categorías para conceptualizar. La interpretación trascendió entonces los datos fácticos y analizó qué se podía hacer con ellos, se generaron entonces datos significativos y se construyó una matriz que sirvió de guía para la realización de la segunda sesión (ver Apéndice E).

Con lo anterior se procedió a realizar la segunda sesión. Finalmente se agruparon los segmentos en categorías y se comprobó que incluyeran todos los datos obtenidos. Se buscaron rasgos adicionales, se compararon y revisaron las categorías repetidamente. Esto se expuso al grupo en una tercera sesión y para buscar con rigurosidad la perspectiva 'emic' y lograr un cierre satisfactorio o saturación.

Por último, al agrupar la información se elaboró una matriz de categorías para cada sesión, con el fin de codificar los segmentos y unidades de análisis. Esta fue utilizada por el investigador para realizar el análisis de los datos e incluyó comentarios para cada segmento. Finalmente se llevó a cabo reporte escrito con el análisis de las entrevistas, la discusión acerca de la realización del estudio que incluyó la metodología y los hallazgos, y las conclusiones pertinentes con la intención de darlo a conocer al público.

Resultados

Para posibilitar la descripción de las representaciones sociales acerca del psicólogo organizacional, el investigador se remitió al contenido de las conversaciones presentadas en la interacción dentro del grupo focal, y cuyos resultados se presentan en el orden en que se realizaron las sesiones. Así mismo se organizaron en matrices (ver Apéndices K, L y M). Dentro de las tres categorías generales planteadas en correspondencia con los tres objetivos específicos, se encontraron datos que permiten describir las representaciones sociales en torno a las categorías y a los diferentes conceptos, creencias y prejuicios que las componen. Es así como la percepción encontrada sobre el psicólogo da cuenta de las funciones que cumple en la actualidad y de las características que permiten construir en torno a él, ideas particulares como profesional. Los resultados contemplan, además, no sólo lo que en la actualidad hace (quehacer) o es (características) en las organizaciones, sino lo que debería hacer y cómo debería ser en el futuro.

1ª sesión

En lo que concierne al quehacer y a las acciones dirigidas al apoyo de procesos de gestión humana, se encuentra en las conversaciones de la primera sesión (ver Apéndice

H) que el psicólogo en algunos casos lleva a cabo ‘...principalmente la selección del personal de la compañía’ (Apéndice H, seg. 4) y que ‘...todo el tiempo es haciendo una entrevista para reclutar...’ (Apéndice H, seg. 364), por lo que pareciera que su función únicamente fuera esa. Así mismo, deben seleccionar candidatos idóneos que satisfagan las necesidades de la organización, ya que ‘...una parte que es fundamental es que ellos tienen que establecer cual es el perfil digamos mental y si se quiere de la persona que vaya para cualquier cargo’ (Apéndice H, seg. 34-36).

Al realizar análisis de trabajo debe ser conciente de que ‘...la carga laboral es una cosa que puede afectar mucho a la persona...’ (Apéndice H, seg. 240) y en algunas ocasiones ‘...para nada interviene recursos humanos...’ (Apéndice H, seg. 241), lo cual debe ser una responsabilidad de los psicólogos que velen por la adecuada ubicación de los trabajadores. Esto implica ubicar al empleado en un nivel en el cual se preocupa la organización por él, así como cuando se vaya a retirar, pues debe saber ‘...cómo optimizar ese retiro de la persona...’ (Apéndice H, seg. 14-15). El respeto por el trabajador incluye ayudarlo a conseguir otro empleo y esa es una función importante para los participantes.

Una representación social imperante consiste en el desarrollo de clima organizacional al considerarse que cuenta con un conocimiento sobre el ser humano, y por consiguiente estará en la capacidad, no sólo, de armonizar las relaciones, sino de mantener la motivación de las personas hacia el trabajo. Esto tiene sentido si se considera que cuenta con un conocimiento sobre el ser humano, y por consiguiente estará en la capacidad, no sólo, de armonizar las relaciones, sino de mantener la motivación de las personas hacia el trabajo. Se considera que ‘...que la función más importante que debe cumplir un psicólogo en una empresa es propender por el clima organizacional.’

(Apéndice H, seg. 10-11), para ‘...mantener la motivación en los funcionarios de una organización...’ (Apéndice H, seg. 87-89). Lo anterior, se lleva a cabo por medio de las diferentes funciones que desempeña el psicólogo, como ‘...capacitaciones, por vía de promociones... ..tipos de compensación...’ (Apéndice H, seg. 87-90).

Así mismo, cuando la ‘...persona conoce un objetivo desde hace tres años de lo que la empresa quiere con él... ..y cómo debería desarrollarse... ..se pone mucho más la camiseta... ..a gente que simplemente está ahí esperando a ver qué pasa.’ (Apéndice H, seg. 266-271). Es por esto que el psicólogo debe hacer explícitas las expectativas que la organización tiene hacia el empleado, pues esto lo compromete y motiva. Por otro lado, el psicólogo organizacional ‘...puede aportar mucho... al verse con la gente, reunirse con la gente, leer a la gente, realmente sentir a la gente, y de ahí va a extraer muchas cosas que son válidas para el desarrollo de la gente en sus cargos...’ (Apéndice H, seg. 344-346), pues en ocasiones esto no ocurre y se obstaculiza el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores. Por sus habilidades para comprender a las personas, está en la capacidad de relacionarse mucho mejor, de manera más cercana y así acceder a la cantidad de significados que se manejan entre los empleados para intervenir de manera más pertinente en diferentes aspectos y necesidades.

Los psicólogos en ocasiones desconocen las necesidades de la organización, y a pesar de que ‘...hacen muchas capacitaciones...’ (Apéndice H, seg. 105-106), en algunas ocasiones se presenta una situación en la cual ‘...recursos humanos cuando se trata de desarrollar a la gente se inventa un plan, pero nunca le ha preguntado a ventas si ese es el plan que le sirve a los vendedores para que cumplan con sus funciones...’ (Apéndice H, seg. 456-458) y por esto es importante ‘...que tenga conocimiento de cada uno de los puestos de trabajo... ..determinar qué habilidades y qué destrezas debe tener en ese

cargo...’ (Apéndice H, seg. 233-238) o en cualquier otro en el que se vaya a entrenar.

Debe reconocer las insuficiencias de la organización y de cada trabajador para satisfacer necesidades particulares que tienen implicaciones globales para la empresa. Esto se posibilita en la medida que exista una buena comunicación y conozca la organización. Una mayor vinculación del psicólogo al funcionamiento de la compañía, además permite una mejor planeación del proceso de capacitación e incluir una inducción que acerque a los empleados a la organización, pues desconocen aspectos organizacionales como ‘...valores, objetivos globales... ..qué esperan de él... ..plan de desarrollo de la gente en la empresa... ..pero no se lo venden a uno bien desde el principio para que se sienta que la organización se preocupa por la persona...’ (Apéndice H, seg. 292-300). Los empleados saben lo valiosos que son para la empresa y por eso mismo exigen recibir cierto tipo de información que los introduzca en su trabajo con una mayor relación a diferentes temas de la compañía, todo lo cual es una responsabilidad del psicólogo, percibir esas inquietudes.

En lo referente a las actividades extralaborales, el psicólogo debe estar muy pendiente y las define como ‘actividades que no tienen que ver nada con el día a día pero que sirven para unir un equipo de trabajo o para afianzar las relaciones entre jefes y funcionarios... (Apéndice H, seg. 328-330). El psicólogo debe reconocer que estos espacios son muy importantes para desarrollar el clima y que junto con varias de sus otras funciones, puede, tener un objetivo común y es la mejora de ambiente de trabajo.

Se menciona que los psicólogos no se relacionan con el negocio, porque en la medida que sus funciones estén desarticuladas, no se dirigirán a un objetivo común, y

esto lo percibe la organización: ‘...el departamento de recursos humanos siempre se ha mantenido muy al margen en las compañías, siempre está el área comercial fuerte, el área financiera fuerte, de ahí para abajo el área administrativa y en últimas recursos humanos.’(Apéndice H, seg. 446-448), porque ‘...finalmente no tienen mucho que ver con lo que son los negocios...’(Apéndice H, seg. 448-449). Otro es el caso, cuando se contribuye a potenciar la productividad y ‘...el grupo de trabajo esté acorde... ..con los objetivos que tiene la organización... ..o los presupuestos o las metas que se haya impuesto la organización para cumplir con las metas y utilidades...’(Apéndice H, seg. 156-161).

Dentro del quehacer relacionado con el comportamiento humano, facilita la resolución de conflictos entre personas y grupos y muestra diferentes alternativas intervenir como facilitador al ‘...hacer un análisis y hacer caer en cuenta a las personas que de pronto tienen los problemas para que ellas mismas los puedan solucionar’(Apéndice H, seg. 396-398). Así mismo, lo tienen en cuenta para que se encargue de situaciones incómodas porque él es la persona que puede hacer más llevadera, por ejemplo, una situación de un retiro forzado: ‘...si hay que explicar a alguien que lo van a despedir porque su rendimiento no es bueno, generalmente le toca al psicólogo...’(Apéndice H, seg. 479-481).

El psicólogo también lleva a cabo funciones como lo es el manejo de la comunicación, aspecto propio del comportamiento humano. Por eso se considera que ‘...el psicólogo podría ser a veces un puente de comunicación...’(Apéndice H, seg. 178) y desarrollar en otros esa habilidad, además de ‘...propender para toda la comunicación de la organización en general... ..porque los canales de comunicación que se estén utilizando sean los más óptimos... ..no solamente la comunicación del uno a uno sino la

comunicación en general, como se debe hacer y utilizar' (Apéndice H, seg. 219-230). Le corresponde al psicólogo, entonces, hacer el manejo de informaciones que lleguen a la totalidad de la organización, al ser él, una persona que desarrolla buenas relaciones con otros. Resulta paradójico, que al contar con esas habilidades propias de su profesión, se encuentre en ocasiones que está subutilizando sus capacidades y permitiendo una deficiencia de comunicación de la que no debería dar ejemplo, además, porque dificulta el desarrollo del recurso humano. Se considera entonces que 'no hay comunicación entre ellos que son muy independientes y el resto de las áreas que son los que finalmente los necesitan para que los empleados crezcan...' (Apéndice H, seg. 462-464).

En el desarrollo de su quehacer profesional, se atribuyen al psicólogo diferentes características, unas personales y otras enfocadas a la organización. Las primeras lo describen como '...la persona que se le facilita decir las cosas difíciles de una forma muy diplomática y que le suenen lindas...' (Apéndice H, seg. 477-478) y por lo tanto, puede encargarse de manejar despidos, como se mencionó anteriormente. Se considera que en una organización el psicólogo '...a nivel personal debe tener muy buena empatía... ..que tuviera muy buena relación con la gente' (Apéndice H, seg. 504-506) para generar confianza, la misma que desarrolla al '...ser muy responsable, muy hermético con lo que maneja... ..y no puede estar por ahí nadie enterándose de que 'el otro dijo'...' (Apéndice H, seg. 504-509). Lo anterior permite abrir espacios entre las personas y poder influir sobre su calidad de vida en el trabajo. Debe evitar que los avances en este sentido se limiten, porque los beneficiados con el servicio que presta el psicólogo, que son los trabajadores, no creerán en él y mucho menos en los aportes que éste pueda ofrecerles. Cuando carece de confianza, se encuentra poco '...imparcial...' (Apéndice H, seg. 509) y equitativo, pues '...debe medir a todo el mundo independientemente de su cargo igual, si

está hablando con un gerente o con el mensajero debe tener las mismas pautas de comportamiento´ (Apéndice H, seg. 521-523), todo lo cual le permitirá ´...ser confidente en cierta forma...´ (Apéndice H, seg. 510).

Por otro lado, se considera también que ´...el factor primordial en un psicólogo... ..debe ser motivacional...´(Apéndice H, seg. 493-494) para emprender acciones de intervención significativas dentro de la organización, incrementar la eficacia de los empleados y mejorar el clima.

Se encuentra, además, una representación social referente a que ´...cuando uno habla de psicólogos en organizaciones tiende a pensar en mujeres...´ (Apéndice H, seg. 385-386), para lo cual es importante tener en cuenta que cuando se refieren al profesional de la psicología, los participantes generalmente lo hacen en el género masculino que incluye al femenino, como psicólogo y no-psicóloga. Por lo tanto, si no se hubiera mencionado explícitamente esta idea en el grupo, habría sido complicado para el investigador percibirla.

Dentro de las características enfocadas a la organización, al referirse a la capacidad de comprender a los demás seres humanos, y lo cual los hace igualmente una persona preparada para comprender diferentes situaciones humanas, se afirma que ´...tienen algo que no tiene nadie mas en la empresa...´ (Apéndice H, seg. 470-471). Es por eso que puede ´...ser un guía... ..quién desenlaza y desenreda nudos para mostrarle a uno cuales son las herramientas posibles y es uno ya el que elige...´ (Apéndice H seg. 392-394) y simplifica situaciones entre personas. Igualmente, los encargados de recursos humanos deben relacionarse con ´...la psicología de toda la empresa...´ (Apéndice H, seg. 140-142), a lo cual se refieren a que es una ´...cosa que es de sentido, que hay que leer entre líneas, que no está en las palabras...´(Apéndice H, seg. 212-213) y al cual se le facilita la

comprensión de realidades organizacionales y en este caso de las relaciones humanas entre empleados. A esto se suma que debe tratar a todos los trabajadores de distintos niveles por igual, ya que esto constituye '...una forma de inspirar credibilidad ante la compañía' (Apéndice H, seg. 524-525).

Está en capacidad el psicólogo, por otro lado, de liderar un proceso mediante el cual pueda '...llevar a la organización hacia un objetivo en común...' (Apéndice H seg. 428-430) y ser la '...persona que sea un ejemplo para el resto de los funcionarios o para un equipo de trabajo... ...Que los motive a cumplir objetivos, un modelo a seguir' (Apéndice H, seg. 388-390) mediante el uso de esas habilidades. De este modo es percibido como un apoyo en el desarrollo de procesos organizacionales. Así debe ser el psicólogo, pero en ocasiones esta no es la situación, porque como se mencionó anteriormente, si carece de confianza y de credibilidad, características fundamentales de un líder, pues no podrá ejercer influencia sobre otros y mucho menos motivarlos al logro de objetivos o fines. Debería, entonces, dirigir sus esfuerzos a generar confianza profesional.

Una responsabilidad del psicólogo es '...ser la persona encargada de conocer la organización...' (Apéndice H, seg. 494-495) de manera global y comprender los procesos tanto operativos y administrativos para contribuir a la eficacia organizacional con los aportes que le son propios. De este modo, sería factible que pueda conocer y discutir sobre los objetivos y no '...simplemente que revise que la firma de ambas partes estuvieron, sino entrar a cuestionar un poquito mas lo que se acordó...' (Apéndice H, seg. 206- 209), para modificar el rol a un nivel más analítico y menos operativo. En la medida que se familiarice con las metas de la organización, podrá no sólo ser un verificador de estas, sino influir sobre su consecución y analizar su comportamiento y las razones por

las cuales se cumplen o no. Al 'revisar' está desempeñando una función poco calificada para su capacidad.

Por otro lado, se observa que en varias ocasiones poco contribuye a la eficacia organizacional y su trabajo carece de relevancia e impacto significativo para la compañía porque no la acerca a la consecución de objetivos pues '...el psicólogo hoy en la empresa no es funcional, es decir, hace tareas, ejecuta tareas, hace cosas...' (Apéndice H, 343-344).

Los resultados encontrados permiten identificar una característica emergente enfocada a la organización, en la que se considera la necesidad de un espacio de asesoría psicológica, y 'así como se hace una sesión cuando uno visita al psicólogo, igualito, y eso es, me parece que muy valadero para la persona que tiene el derecho... ...de ir y hablar con esta persona como también para el psicólogo leer la organización' (Apéndice H, 354-357). Constituye esto una oportunidad para este profesional no sólo de conocer mas de cerca la organización, sino de abrir un nuevo espacio de intervención organizacional que tenga en cuenta a los trabajadores de manera integral, como personas y como empleados. Por lo tanto resulta 'válido que el psicólogo esté haciendo psicología, ese es el tema, es así de sencillo y no se hace...' (Apéndice H, seg. 357-362)

Debido a la distancia que mantiene con la organización y las personas, no crea la posibilidad de comprender las relaciones que se construyen y tampoco relacionarse con las necesidades de la compañía. Se observan situaciones contrastantes, donde el psicólogo favorece la efectividad organizacional y otras donde no lo hace, pero en términos generales, los participantes del grupo focal lo perciben como una persona desvinculada del negocio y de los empleados como resultado de su pobre conocimiento sobre la organización, poca credibilidad y falta de liderazgo. También se encuentra que el

conocimiento que tiene sobre el ser humano es una oportunidad significativa para que sus acciones tengan impacto sobre el contexto.

2ª sesión

En el análisis de los datos que resultaron de la segunda sesión de grupo focal (ver Apéndice J), se encontró que el psicólogo organizacional realiza funciones propias de su quehacer disciplinar. Las que se enmarcan en los procesos de gestión humana incluyen representaciones sociales donde se manifiesta que el proceso de selección se hace más eficiente al buscar candidatos dentro de la organización, debido a que el psicólogo conoce de antemano el perfil de los trabajadores: ‘...la selección no solamente se da a nivel externo, es decir buscar personas... ...que ya están trabajando en la organización y pueden servir para los cargos que tienen vacantes...’ (Apéndice J, seg. 14-17) y ‘...tiene un conocimiento del perfil de la persona y del trabajo puede ser mucho más efectivo’ (Apéndice J, seg. 17-18). Este resulta ser un aporte para la organización. Además, debe posibilitar una elección pero no decidir, al presentar distintos candidatos y satisfacer necesidades de cubrimiento de vacantes. Esto permite encontrar una situación en la cual el rol del psicólogo en esta función corresponde a la búsqueda de un aspirante de acuerdo a un perfil, pero sin involucrarse en la decisión final, pues no siempre conocerá adecuadamente el aspecto técnico de un trabajo que el jefe inmediato, por ejemplo, sí domine. Así pues ha de seleccionar ‘...gente de acuerdo a lo que el área está necesitando realmente. No debe ser la persona que finalmente es quién escoge’ (Apéndice J, seg. 120-122).

Además, el psicólogo (a) organizacional ‘...no está totalmente vinculada a... ...definir funciones...’ (Apéndice J, seg. 41-42) y se aleja del proceso de elaboración de un cargo. Se considera que no es su función la descripción y que la participación suya

puede estar mas a un nivel de selección pues ‘...no entiendo qué tiene que hacer un psicólogo en la elaboración de un cargo... ...pues no creo que esté como preparado para hacerlo. Yo lo veo es mas por el perfil que deba tener una persona que vaya a desempeñar algún cargo...’ (Apéndice J, seg. 521-526), aunque el área de recursos humanos si ‘...debe ser la directa responsable de que estén esas descripciones...’ (Apéndice J, seg. 126), que definitivamente son necesarias para cubrir vacantes con personas idóneas.

Cuando no participa en la descripción de cargos se excluye el psicólogo de la posibilidad de asesorar en temas como los de salud ocupacional en las organizaciones. En este aspecto se imposibilita la determinación y prevención de riesgos derivados de la práctica laboral.

En cuanto al entrenamiento, le compete por su formación humana capacitar ‘...sobre análisis de clima organizacional, de motivación...’ (Apéndice J, seg. 109-110), pero siempre ‘...depende de quién tenga la competencia para hacer la capacitación. El psicólogo no está capacitado para hacer capacitaciones específicas de todas las áreas...’ (Apéndice J, seg. 105-107), lo cual es lógico porque no tiene por qué poseer todo el conocimiento sobre la empresa, pero aún así tiene muchas responsabilidades en este aspecto: ‘...que las organizaciones cuenten con un plan de capacitación depende de la gente de recursos humanos...’ (Apéndice J, seg. 129).

Se encuentran debilidades en cuanto a que los psicólogos desarrollan, en algunos casos, o capacitan en aspectos en los cuales la organización no tiene necesidad y las personas tampoco lo requieren con urgencia para desempeñar su trabajo, pues no lo van a poder hacer como se necesita y se pierde eficacia por la irresponsabilidad y desinterés del psicólogo. No se adaptan ‘...a cumplir un objetivo que es desarrollar a la gente en lo que se necesita... ...sino que la están desarrollando en cosas que de pronto son válidas y todo

pero puede que no sean prioritarias... ...para generar mejor sincronía finalmente en el negocio...' (Apéndice J, seg. 89-94), pues en ocasiones '...no había como un interés...' (Apéndice J, seg. 94).

Como en la primera sesión, se encuentra que el desarrollo de clima contribuye a la efectividad organizacional. Dentro de este tema, '...debería entrar a hacer es analizar qué es lo que está sucediendo... ...para mejorar ese clima o ambiente para cumplir con los objetivos, mas que cualquier otra cosa' (Apéndice J, seg. 444-448). En otros casos no es así porque no se cumplen los objetivos esperados por falta de planeación y por la relación distante. Cuando se llevan a cabo recortes de personal o hay situaciones de tensión, y se hace '...una motivación, la salida de trabajo en equipo o llevaban a *headhunters* con un programa de sensibilización... ...realmente era muy impersonal... ...como un contentillo para tratar de mejorar el ambiente pero pues no era muy efectivo en muchos casos'. (Apéndice J, seg. 407-411).

Diferentes áreas de la organización al buscar soluciones para satisfacer necesidades, encuentran que '...no eran las que hacían match con las cosas que ofrecía el departamento de recursos humanos, tal vez porque no están como enlazados con el resto de áreas y es como un área independiente y autónoma...' (Apéndice J, seg. 86-89), desvinculada del resto de la organización. Esto debe cambiar y percibir que '...todos vamos a ritmos diferentes y con necesidades diferentes..' (Apéndice J, seg. 568-569), y estar en la capacidad como se mencionó anteriormente, de satisfacer necesidades particulares y para lo cual ha de estar muy bien contextualizado con el interior de la compañía y con el mercado.

Por otro lado, se encuentra que en ocasiones no se conocen las expectativas ni la historia laboral de los empleados y se carece de planes de carrera en una organización. El

psicólogo (a) ‘...no está totalmente vinculada... (Apéndice J, seg. 41) ni ‘...muy presente en eso de planear una carrera profesional para cada persona...’ (Apéndice J, seg. 42-43) aunque debería estarlo. Esto puede no darse porque no se hace ‘...un seguimiento del crecimiento de una persona en el tiempo...’ (Apéndice J, seg. 567-568) y tampoco se tienen en cuenta a los trabajadores, ni de les da importancia para hacerles sentir que la organización se preocupa por ellos, lo cual mejora en nivel de motivación y el desarrollo de las carreras profesionales. En los casos donde la situación anterior es contraria y se reconoce como un aspecto positivo y ‘...se presenta como un plan de desarrollo y cómo se ve uno desarrollándose a largo plazo en la empresa y en qué le gustaría trabajar... ...y lo tienen en cuenta las personas de selección cuando quieren abrir nuevos cargos o promover gente’ (Apéndice J, seg. 21-24).

Así mismo, los psicólogos organizacionales realizan ‘...una evaluación que se hace anualmente a cada persona de la compañía...’(Apéndice J, seg. 21) y han hecho seguimiento de los ‘...objetivos que se manejaban trimestralmente y en eso el departamento de recursos humanos era muy fuerte, siempre muy pendiente de que esa labor entre el equipo de trabajo se cumpliera...’ (Apéndice J, seg. 430-432), lo cual valoran de manera positiva: ‘...muy bien, punto a favor’ (Apéndice J, seg. 436-437).

De igual manera contribuye a la productividad de la organización y a la consecución de metas. El psicólogo familiarizado con la organización, sus objetivos o bien sus insuficiencias, dirige sus acciones a la misma finalidad que la totalidad de la empresa y actúa de manera coherente y enlazada con el resto de áreas y profesionales: ‘...hacen seguimiento de que todos los objetivos tengan un *link* con el objetivo general del jefe y de la compañía. Miran que tengan coherencia ese tipo de cosas y que se vayan

cumpliendo...’ (Apéndice J, seg. 463-465). En ese mismo sentido es un administrador de recursos humanos, pues participa de la realización de ‘...un plan de trabajo durante el año e involucran a los empleados para que hagan parte de la solución de esos problemas... ..involucran a la gente haciendo grupos de mejora en esos problemas específicos para que las soluciones salgan dentro de la misma área’. (Apéndice J, seg. 580-858). De este modo los empleados son guiados a la participación del crecimiento de la organización y los hace sentir parte activa de esta.

De igual manera, en el caso de retiro de trabajadores, no sólo para velar por su bienestar, sino por el de la organización, que está perdiendo personas que pueden ser valiosas por lo que se ha invertido en ellos y por la experiencia que han adquirido, el ‘...psicólogo organizacional o la persona que esté en el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de analizar y de investigar qué está sucediendo o por qué están despidiendo...’ (Apéndice J, seg. 176-178).

Las organizaciones con frecuencia contratan los servicios de consultores externos cuando se requiere una intervención especializada en el área de recursos humanos. Se observa en ocasiones que los psicólogos de planta en una organización, no ofrecen los mismos aportes que uno externo y por eso se ubican en un estatus profesional diferente y menos calificado: ‘...se apoyan mucho en empresas como *headhunters* como para visualizar la situación de la empresa como para generar un cambio’ (Apéndice J, seg. 273-274).

En la actualidad se considera que ‘...en la toma estratégica de decisiones de la organización a menos que algún gerente o vicepresidente sea psicólogo no creo que el psicólogo organizacional tenga que estar allá metido para nada...’ (Apéndice J, seg. 241-243), razón que contribuye al desconocimiento de la organización. Su rol en el manejo de

sindicatos, por ejemplo, se refleja en esta afirmación: ‘...no creo que el psicólogo esté metido directamente en la negociación pero si en la parte de ‘cómo vendales esto... ..o no caigan por este lado’, de pronto como en una especie de asesoría...’ (Apéndice J, seg. 246-248). Participa de un modo externo, asesorando, pero sin tomar decisiones para las cuales debe tener la capacidad. Debería estar sentado en la mesa de diálogo y no sólo dar consejos a los negociadores. Finalmente se considera que en cuanto a las relaciones entre los trabajadores y entre estos y la empresa, dentro de todas los empleados ‘...debe haber uno que sea ducho en ese tema porque va a aportar en ese tema y en un área del conocimiento que no tienen los demás’ (Apéndice J, seg. 659-661), lo cual es una oportunidad para ofrecer sus aportes, ya que nadie mas cuenta con ese conocimiento de psicología y resulta valioso cuando lo aplica. Esto haría entonces una diferencia entre un psicólogo que puede administrar el talento humano y otro que no pueda hacer. En la segunda situación, si él no asume esa responsabilidad otro profesional lo hará, y por eso se considera que cualquiera puede ‘...hacer el cambio de rol si se va para esa área (recursos humanos)’ (Apéndice J, seg. 555) donde se encuentra el psicólogo.

Se percibe, que los psicólogos brindan un apoyo ‘...mas allá de lo laboral, te valora como persona y está pendiente de tu situación y de cómo estás y de tu estado de ánimo... ..si te sientes cómodo, si estás feliz, si tienes problemas fuera del trabajo o con tu trabajo... (Apéndice J, seg. 350-353) y se considera que ‘...como psicólogo cumple su papel de estar muy pendiente de la gente de su equipo de trabajo y analiza mucho la gente y el comportamiento y las funciones, algo como curioso’ (Apéndice J, seg. 340-342) que se percibe como ‘...una buena experiencia, la he valorado mucho’. Esto resulta de una

intervención organizacional responsable, fundamentada en una buena formación y en el compromiso de hacer adecuadamente el trabajo.

De igual manera, cuando se jubilan personas de las organizaciones, se han observado iniciativas como cuando ‘...recursos humanos trato de hacer con ella un piloto de una serie de capacitación o de sensibilización de lo que venía en su futuro, porque ya no tenía que trabajar... ..ni tener unas funciones ni sentirse productiva’ (Apéndice J, seg. 150-152) pues ‘...son muchos cambios que la persona sufre cuando se jubila que también requieren una preparación para afrontarlos...’ (Apéndice J, seg. 150-154). Esto implica una preocupación no por el trabajador que se va, sino por la persona que ya no tiene ocupación, como es el caso también de un despido, donde se asesora para que la situación sea en lo posible lo menos maltratante.

Como se puede ver, el psicólogo que trabaja en una organización tiene muchas responsabilidades, lo que incluye todo un ciclo de vida laboral en una empresa, de la cual el psicólogo debe hacer parte activa para mejorar la calidad de vida de las personas en su trabajo: ‘...debe propender por... ..los procesos que hay en una organización tanto desde el momento de selección, de reclutamiento hasta que la persona se vaya de la empresa ’ (Apéndice J, seg. 630-632).

Las funciones que desempeñan los psicólogos se relacionan no solamente con procesos de gestión humana, sino que se presenta otra más dirigidas al comportamiento humano. En este sentido, dentro de cualquier contexto y no sólo organizacional, se considera que un espacio dentro del cual puede hacer un gran aporte al tener la capacidad de comprender a las personas, es la búsqueda un feliz término en la solución los conflictos. Se considera que ‘...cuando las empresas tienen sindicatos... ..colabora bastante en toda la negociación...’ (Apéndice J, seg. 234-235).

En el desarrollo de la segunda sesión se describió una representación social referente a las características atribuidas a los psicólogos organizacionales. Dentro de las personales emergió una categoría nueva y se declaró que el ‘...psicólogo suena al doctor corazón por naturaleza...’ (Apéndice J, seg. 552-553) pues se percibe como una de las principales particularidades de esta disciplina indistintivamente del área en la cual se desempeñe.

Por otro lado, debe estar ‘...en capacidad de ser gentil...’ (Apéndice J, seg. 506) y evitar que la relación con la organización sea ‘...muy impersonal...’ (Apéndice J, seg. 407). Es una debilidad importante perder o no lograr un acercamiento, por las razones expuestas anteriormente en el análisis de la primera sesión, en la cual se incluía principalmente la falta de confianza.

Los psicólogos se caracterizan cuando se enfocan a la organización, por ser consultados al comprender la dirección de las metas de la organización y cómo alcanzarlas, pues pueden coordinar ‘...con el departamento de recursos humanos... ...que todos los objetivos tengan un *link* con las otras áreas y que no quede por ahí suelto y discuten ese tipo de cosas’ (Apéndice J, seg. 454-458). Por otro lado, en ocasiones sus aportes se ven minimizados porque otros pueden asumir su rol al no constituir un trabajo calificado, pues ‘...el área de recursos humanos, como muchas otras que se vuelven operativas, y con unas funciones delimitadas que tienen que hacer...’ (Apéndice J, seg. 535-536).

Se considera que debe ‘...aprovechar para encontrar esos momentos que no existen actualmente y esas funciones que no existen actualmente como escarbar en la organización con esa habilidad que tienen de saber leer a la gente...’ (Apéndice J, seg. 649-651), pues como se analizaba igualmente en las líneas anteriores, en ocasiones no

aprovecha esa oportunidad y esos espacios que la misma organización le abre para intervenir. Por esto, a veces se percibe que ‘...el psicólogo no es funcional en la parte de ser psicólogo...’ (Apéndice J, seg. 301) ya que ‘...los que saben leer a la gente no la leen...’ (Apéndice J, seg. 214-215) y se dedican a realizar otro tipo de tareas, cuando de otro modo y en el desempeño adecuado de su profesión, darían ‘...mucho valor agregado y si sería una cosa que es propia del psicólogo y podría aportar y podría hacer una justificación por la cual deba haber un psicólogo en un cargo de ese estilo’ (Apéndice J, seg. 649-653).

Se contempla igualmente que el psicólogo debe de la ‘...parte legal de pronto conocer un poco...’ (Apéndice J, seg. 257), ‘...ser muy integral y no limitarse a que es el asesor... pero obviamente tiene que tener alguna especialidad o un conocimiento mas allá que le permita tener esa capacidad... ...ser proactivo y que lleve a cabo todas esas funciones’ (Apéndice J, seg. 643-647) que no desempeña. Se manifiesta la necesidad de que conozca sobre diferentes aspectos de la organización y desarrolle una visión global que lo haga mas integral. Ese desconocimiento y ‘...ese distanciamiento hace que ese *feeling*, esa percepción del problema o esas situaciones dentro de la empresa esté muy fuera de su campo de acción, no está dentro de la agenda...’ (Apéndice J, seg. 204-207) porque no tiene la capacidad de comprender esas situaciones y menos de intervenir sobre ellas.

Se encuentra que ‘...el psicólogo pierde su esencia por ser el dueño de la nómina...’ (Apéndice J, seg. 307), pues ese poder tampoco facilita el establecimiento de una confianza de los empleados hacia él. Por otro lado, una categoría que emergió del análisis de los resultados considera que en lo referente a una asesoría psicológica, ‘...nunca he oído a alguien o a un amigo que me diga que en su empresa hay un psicólogo con el que

se hagan conversaciones de ese estilo, que es la propia de psicología...' (Apéndice J, seg. 314-316). Si es la propia de él y no lo hace, otro lo va a hacer porque son necesidades que se requieren cubrir. Lo importante es generar soluciones y en un momento dado no interesa quién las ofrezca, pues adquiere relevancia la respuesta requerida a una carencia. La calidad puede no ser la mejor, y si un servicio que debe prestar el psicólogo no es de calidad porque otro profesional asumió su rol, su compromiso social y profesional es recuperarlo. Así lo expresan los participantes: '...la persona de recursos humanos debe estar en la capacidad de asumir ese rol' (Apéndice J, seg. 488-489).

Como se puede ver, en la segunda sesión se enriquece la descripción de las representaciones sociales sobre los psicólogos organizacionales. Se perciben algunos logros alcanzados con la contribución a la efectividad organizacional, pero en otras ocasiones sus aportes no alcanzan esos niveles. Se percibe que la relación mantenida con la organización es impersonal y la falta de credibilidad sigue obstaculizando su desempeño y lo margina a un rol en ocasiones operativo, que lo hace ver como un trabajador cualquiera menos como psicólogo. La carencia de comprensión global de la organización también constituye una dificultad. Cuenta con oportunidades igualmente. Estas se enmarcan en la formación particular y en el conocimiento sobre los seres humanos, que le abre un campo de acción nuevo como lo es la asesoría psicológica.

3ª sesión

El análisis de la tercera sesión (ver Apéndice L) permite finalizar la exposición completa los resultados de la investigación al describir representaciones sociales sobre los psicólogos organizacionales. Sus funciones dentro de los procesos de gestión humana incluyen '...hacer una inducción...' (Apéndice L, seg. 51-52) que se contempla dentro del

proceso de capacitación. En este proceso se considera que debería así mismo llevar acciones para que no necesariamente ‘...esté en todas las capacitaciones, pero si debe garantizar que las necesidades que se tienen de capacitar se satisfagan y haga seguimiento y se encargue de conseguir las personas idóneas que den esa capacitación’ (Apéndice L, seg. 21-23), como se igualmente en el análisis de la segunda sesión.

Así mismo, participa en el chequeo de resultados, lo cual contempla un seguimiento al cumplimiento de metas, pero no necesariamente una intervención sobre los logros desde el planteamiento de los objetivos. Su labor se reduce un poco a observar cómo se encuentran los resultados pero no a la estrategia de sugerir cómo se pueden conseguir, lo cual no se cree que deba seguir siendo así. Entonces en asuntos corporativos ‘...su labor es mas de chequeo de los resultados...’ (Apéndice L, seg. 40-41), pero se considera que debe ‘...ser un estratega en el tema de... ...qué acciones llevar para que la cultura organizacional de la empresa sea la mejor para llevar los objetivos que tenga la empresa.... ...vea cuales son las actividades o las tareas que deben ejecutar...’ (Apéndice L, seg. 59-63) y participar en la toma de decisiones que afecten a toda la organización. Esto tiene mucho sentido si se recuerda que ésta está compuesta por personas interactuando, y que cualquier disposición que se realice va a afectar a un sinnúmero de seres humanos cuyo bienestar es en parte responsabilidad de los psicólogos. Por ejemplo, ha de ‘...ser capas de determinar si la compensación dentro de la compañía está siendo equitativa o no, tanto internamente... ...como externamente con el mercado’ (Apéndice L, seg. 79-81). Por lo tanto, se considera que debe cumplir funciones ‘administrativas mas a un nivel gerencial y estratégico...’ (Apéndice L, seg. Seg. 50).

Por otro lado, se indica que un área en la cual también se desempeña es ‘en la parte comercial...’ (Apéndice L, seg. 159), lo cual deja ver que el rol del profesional de la

psicología se ha ampliado a otras áreas de la organización. Esto constituye un avance en la aplicación de la ciencia.

Dentro de lo que este profesional debe ser en el contexto organizacional, se piensa al nivel personal que ‘...el hecho de que sea justo es que sea objetivo’ (Apéndice L, seg. 214-215), características muy importantes, y a la siguiente pregunta de si equitativo es lo mismo que justa, responden: ‘yo lo veo como igual’ (Apéndice L, seg. 217). Entonces, el psicólogo ha de ser equitativo en la organización para ser justo y observar las situaciones de una manera objetiva para beneficiar a todas las partes e intereses. Se cree que ‘...nunca he visto la persona de recursos humanos o al psicólogo como tal que asuma ese papel y que tenga un contacto muy directo con los empleados y que genere la confianza.’ (Apéndice L, seg. 14-116), y las características mencionadas contribuirán a eso. Así mismo, ‘...la forma de ser se refleja en el trabajo y que uno se lleve bien o mal con ciertas personas de la empresa, eso depende no de un cargo o de un rol en especial, sino depende de la forma de ser de cada persona’ (Apéndice L, seg. 128-131), y por lo tanto es una responsabilidad del psicólogo desarrollar no solamente una gestión pertinente en la organización, sino habilidades interpersonales apropiadas.

Finalmente, dentro marco de las características enfocadas a la organización, el psicólogo ostenta poder porque aunque no maneje la nómina, ‘...está en el departamento de recursos humanos donde se maneja todo...’ (Apéndice L, seg. 109) y puede de pronto a esa área ‘...llegar información que llega a filtrarse por parte de recursos humanos...’ (Apéndice L, seg. 110). En la sesión anterior se mencionó que el psicólogo era el dueño de la nómina, pero en esta oportunidad esa situación se aclara cuando se explica que está cercano a su manejo, pero no es él quién lo hace. La situación de cualquier modo no

cambia, pues el hecho de encontrarse en el área de recursos humanos lo hace ostentar cierto poder aversivo.

Por otro lado, el psicólogo debe: ‘...tener un buen olfato... ...para detectar cuales son las características o las falencias o cual es la situación del entorno de la organización al nivel interno’ (Apéndice L, seg. 205-208), fundamental para comprender situaciones o necesidades rápidamente. Además, se debe caracterizar por ‘...tener experiencia por fuera del departamento de recursos humanos, muchas veces se enfocan sólo en esa área y no hay claridad de lo que el resto de la compañía piensa.’(Apéndice L, seg. 199-201) y por lo tanto ‘...debe ser integral... ...porque no está enterado con la naturaleza del negocio de nosotros, el tipo va y de psicología y gestión del conocimiento y de toda la parte organizacional es un duro total, pero de la parte financiera no hay aporte’(Apéndice L, seg. 66-69) porque no conoce la organización ni su fundamento productivo, que en este caso es el manejo de valores. Esto lo hace estar al margen y limitarlo. Por lo tanto es necesario que conozca ‘...el entorno en el que se mueve la compañía. Le puede parecer que al interior es perfecta pero las exigencias y el comportamiento mismo del mercado va por un lado muy distinto’ (Apéndice L, seg. 150-152) para contextualizarse y acceder a un nivel gerencial, como se planteó anteriormente.

El psicólogo también ‘...puede conocer técnicas para llegar a conocer... o llevar a la gente por donde quiere, como a manejarla y llevarla... ...puede tener una ventaja en la parte de liderazgo’ (Apéndice L, seg. 138-142), con lo cual tendrá credibilidad y se presentan situaciones como la siguiente: ‘...se hizo un contacto muy bueno y suple esa necesidad que yo y el equipo de trabajo tenemos frente a una persona con el papel de psicólogo’ (Apéndice L, seg. 169-171), que orienta, soporta y motiva a las personas. Por otro lado, en ocasiones se piensa que ‘el psicólogo que hace cosas operativas ya es el que

está de planta dentro de la empresa' (Apéndice L, seg. 185-186). Esto indica que los asesores externos son, como se mencionó en la segunda sesión, los psicólogos que se consideran en la capacidad de enriquecer a la organización.

En la tercera sesión se encuentran nuevos detalles que complejizan y permiten ampliar la descripción de representaciones sociales sobre psicólogos en organizaciones que incluyen el desempeño dentro de otras áreas del sistema productivo, la contribución a la efectividad organizacional y las carencias que le impiden potenciar la productividad. Se insiste en la importancia de su participación en la toma estratégica de decisiones que la gerencia tome en relación con la totalidad de la organización, pues siempre afectarán de algún modo al recurso humano.

Discusión

En el marco de un abordaje cualitativo, fue posible realizar una aproximación a las representaciones sociales de un grupo de trabajadores sobre los psicólogos que trabajan en el contexto de las organizaciones. De acuerdo al procedimiento planteado, es pertinente llevar a cabo una interpretación y calificación de los resultados encontrados y examinar el proceso investigativo. Lo anterior incluye la propuesta metodológica, la reflexión teórica sobre los hallazgos y la respuesta los objetivos planteados en el estudio.

El abordaje metodológico empleado fue interpretativo y permitió el acceso, mediante una observación directa y detallada de los participantes, a la comprensión e interpretación de representaciones sociales, o datos brutos, para ser organizados y facilitar el inicio de la construcción de un esquema explicativo teórico. Lo anterior fue dirigido mediante el esfuerzo del investigador por encontrar la perspectiva 'emic' y así comprender interacciones, significados y conductas sociales. La utilización de la estrategia metodológica elegida fue igualmente pertinente, pues permitió el

descubrimiento, el desarrollo y la verificación de datos a lo largo de las tres sesiones.

La técnica de grupo focal fue adecuada para descubrir información acerca de las actitudes, percepciones, conocimientos, sentimientos, creencias y experiencias en torno a los psicólogos organizacionales y a la manera como estos se relacionan con las organizaciones. Se encontró que el contexto de grupo, las características comunes de los participantes y el establecimiento de un buen *rapport* por parte del líder del grupo o investigador, facilitaron la interacción colectiva para generar discusiones fluidas sobre los temas propuestos.

El análisis cualitativo de los datos permitió profundizar en los fenómenos sociales y organizacionales para encontrar información variada, detallada y emergente por medio del proceso de codificación, y de ese modo construir conceptos. En el desarrollo de la primera sesión, principalmente, fue muy importante el ofrecimiento de un refrigerio para que los participantes se conocieran, compartieran experiencias y comenzaran las interacciones del grupo focal con una mayor informalidad. Así mismo, las preguntas guía y las subpreguntas facilitaron el inicio de narraciones. Por otro lado, ninguno de los presentes tuvo inconvenientes en que el investigador grabara las sesiones, lo cual fue muy útil para la recolección de la información.

La muestra de participantes elegida y el número (6) facilitó la obtención de datos debido a su homogeneidad, experiencias previas y nivel profesional, pues los aportes de cada uno fueron significativos y alcanzaron niveles de calidad y profundidad que dan cuenta de un conocimiento importante de las organizaciones y del sistema productivo. Por otro lado, el espacio que se generó, fue apreciado por los participantes debido a que lo encontraron como una oportunidad para conversar sobre temas que nunca habían

pensado y algunos manifestaron que muchas de las ideas compartidas serían llevadas a sus organizaciones y a los departamentos de recursos humanos de estas.

La investigación también incluye debilidades. El investigador carecía de experiencia y a pesar de entrenarse en la realización de un pilotaje, éste no es suficiente como para validar científicamente sus hallazgos. El análisis de los datos recolectados no fue intenso, pero la metodología sí se aplicó de manera rigurosa. No implica esto, que la intención y los aportes no sean de ninguna manera significativos, sino más bien una alternativa y una propuesta investigativa e introductoria a un tema poco explorado. La información encontrada puede ser de cualquier modo útil, y por lo tanto, el nivel de análisis es meramente descriptivo y no explicativo aunque ese sea el ideal.

El análisis de los datos fue exhaustivo debido a que fueron la única fuente de estudio. En el transcurso de las sesiones se fueron segmentando los datos y encontrando unidades de análisis para categorizarlos y codificarlos. El proceso de codificación de la información permitió un orden sistemático en el análisis de la información y brindó la oportunidad al investigador para reflexionar y estar abierto a identificar categorías no contempladas en el estudio. Así, se interpretaron con profundidad los datos hasta la saturación en la última sesión.

El análisis realizado permitió describir datos significativos referentes a las representaciones sociales sobre los psicólogos organizacionales. Dentro de las funciones propias de la psicología planteadas por Urdaneta (2001) y Lowenberg y Conrad (1998), se encontró que en la actualidad en su quehacer se llevan a cabo y deberían desempeñar varias funciones.

Algunas se enmarcan dentro de procesos de gestión humana al interior de una organización. En esta categoría se incluye el desarrollo de clima organizacional, donde se precisa que ‘...la función más importante que debe cumplir un psicólogo en una empresa es propender por el clima organizacional’ (Apéndice H, 10-11), antes que ocuparse de cualquier otra tarea. En este sentido, lo evalúa por medio de mediciones e interviene con programas de satisfacción laboral a distintos niveles como el cargo, el área o la organización. Se considera que el ambiente laboral es sinónimo y en ocasiones se refieren al clima en estos términos; también, entre el clima y la motivación hay una relación directa porque ‘si te sientes bien en tu trabajo puedes estar mas motivado, si el clima organizacional es bueno y es sano obviamente’ (Apéndice L, seg. 94-95). Por lo tanto, se considera que cuando el ambiente de trabajo es bueno, el empleado se sentirá mas motivado para trabajar. Esto no es nada nuevo, pero se perciben deficiencias en la actualidad dentro de este proceso. Por ejemplo, lo que se piensa en cuanto a las acciones llevadas a cabo para mejorar en este aspecto cuando se realizan recortes de nómina es lo siguiente:

‘...se hacía era una motivación, la salida de trabajo en equipo, o llevaban *headhunters* con una sensibilización o alguna cosa así, que realmente era muy impersonal y que era como un contentillo para tratar de mejorar el ambiente, pero no era muy efectivo...’ (Apéndice J, seg. 407-411)

Lo anterior deja ver que la principal función del psicólogo no se desarrolla pertinentemente y no logra su cometido que es mantener adecuados niveles motivacionales y de satisfacción laboral. Además, el término ‘contentillo’ permite comprender que el resultado de estas acciones no necesariamente hace que las personas se sientan contentas, y en cambio si las hace sentir subestimadas, porque lo realizado no

es condición suficiente para cambiar la situación tensa generada en los despidos. Se requiere una intervención mucho más planeada y profunda para hacer un impacto sobre el ambiente. Los elementos que deben componer esta intervención se van a desarrollar en el transcurso de la discusión.

Al desarrollo de clima laboral contribuyen distintas funciones que también son propias del psicólogo, y se podría considerar que muchas de estas hacen parte de él, pues se cree que ‘el clima organizacional depende de varios aspectos, entre ellos está pensaría yo, la excelente escogencia de las personas que van a empezar a laborar hasta un proceso en el que termina el contrato laboral...’ (Apéndice H, seg. 11-13). En el caso de la selección de personal, el grupo considera que en una organización al buscar candidatos cuyo perfil esté de acuerdo ‘...con esos valores que son los fundamentales de la organización... ...ya es garantía que la gente que esté adentro es la que se va a entender bien y es la que va a generar un buen ambiente en la empresa’ (Apéndice H, seg. 146-150). Entonces, en la selección no solamente es necesario que conozcan el perfil del cargo, es pertinente además contar con las directrices de la organización en cuanto a valores misión y visión, para que los trabajadores no solamente puedan realizar sus funciones una vez trabajen, sino que igualmente comulguen con los principios de la compañía. En ocasiones el psicólogo no se encuentra familiarizado con estos aspectos organizacionales y por lo tanto está impedido para realizar una adecuada selección. Este aspecto se va a tocar más adelante cuando se profundice en la necesidad de la comprensión global de la empresa. En esta misma línea de carencias de conocimientos sobre la compañía, en repetidas ocasiones se encuentra que se desconocen los cargos y la descripción de las funciones que deben desempeñarse, y por lo tanto, nuevamente no es posible hacer una apropiada selección.

Todo lo anterior, trae consigo deficiencias en el proceso de satisfacer necesidades organizacionales de recurso humano. Por otro lado, el psicólogo hace selección a niveles interno y externo. Es decir, en el primer caso, tiene en cuenta a los mismos empleados de la compañía para cubrir vacantes y eso es considerado como una oportunidad para hacer promoción. En el otro caso, busca candidatos fuera de la organización, pero nunca debe ser el psicólogo la persona que finalmente escoge, lo cual tiene mucho sentido porque no siempre tiene el conocimiento de las necesidades técnicas y específicas que un aspirante debe desempeñar. El jefe inmediato, por ejemplo, si debe saberlo. Esto es coherente con lo que afirma Urdaneta (2001), cuando se refiere a que un proceso de selección debe garantizar el ingreso de personal idóneo y el ascenso de los empleados a las necesidades de un puesto de trabajo vacante, y para ello es necesario que se ocupe de aspectos psicológicos pero no necesariamente técnicos, que no siempre le corresponderían.

El psicólogo también realiza capacitaciones y se piensa que es su responsabilidad todo el proceso de entrenamiento durante la permanencia de una persona en una organización. Por lo tanto, cuando no tenga la capacidad de dictarla, habrá de buscar el personal capacitado para hacerlo. Se detectan así mismo debilidades al desconocer, en algunos casos, las necesidades individuales de los trabajadores y de la organización. Las razones de esa falta de conocimiento se discutirán adelante al abordar las características del psicólogo (segunda categoría de análisis), pero se encuentra que se han realizado capacitaciones que no eran prioritarias para las compañías y por lo tanto se percibe que los procesos de entrenamiento no son los adecuados.

Se menciona igualmente que los temas en los cuales el psicólogo debe capacitar incluyen motivación y liderazgo, aspectos que los deberían caracterizar y que son

denominadas competencias como ‘...una cosa que se aprende y se adquiere...’ (Apéndice J, seg. 70), y las cuales deben poder enseñar.

Por otro lado, el entrenamiento se relaciona con el desarrollo de carrera. Cuando la gestión de los psicólogos es planeada, y de hecho en ocasiones sucede, los empleados son capacitados en aspectos que les facilita lograr metas y ser promovidos. Esto se percibe como un aspecto muy importante, el poder ubicar a un trabajador en un cargo al que estaba aspirando se encuentra valioso dentro del grupo focal. Un buen desempeño del psicólogo en el área de entrenamiento propicia, además, un mejor clima laboral porque se tienen en cuenta las necesidades de cada persona y se facilita un desarrollo profesional. Los psicólogos, con frecuencia, no conocen estas necesidades de los empleados y no saben en qué aspectos requieren entrenamiento los empleados porque se encuentran alejados de estos y tampoco se inquietan por saberlos. Esto limita las posibilidades de crecimiento y constituye una responsabilidad muy importante porque de otra manera no se está mejorando la calidad de vida de las personas en el trabajo y no reconocería el significado de su labor (Flores en Ascofapsi, 1997).

Dentro de la función de desarrollo de carrera, se hace mención de que el mantenimiento de una persona en el mismo cargo, dada a la imposibilidad de realizar mejor su labor por falta de capacitación y seguimiento, y con las mismas funciones por mucho tiempo es fuera de tedioso para el empleado, improductivo para la compañía. En la medida que los trabajadores adquieren nuevas habilidades y se sienten mas capacitados, pueden adquirir nuevas responsabilidades y asumir retos que ayuden a desarrollarla profesionalmente. Por lo tanto, la promoción no solamente tiene el objetivo de mantener al recurso humano motivado, sino de potenciar la productividad.

En el análisis de puestos de trabajo, se considera que hay muchas deficiencias. En el grupo se cree que ‘...la parte de las funciones como tal no me parece que sea una tarea específica del psicólogo en la empresa...’ (Apéndice H, seg. 36-37), por lo que no se piensa que sea necesario que el psicólogo evalúe las funciones que va a desempeñar un candidato o que esté realizando un trabajador. Esto, lo excluiría además de la posibilidad de intervenir en el análisis de salud ocupacional y de seguridad en los cargos, aún siendo conscientes de que ‘...la carga laboral es una cosa que puede afectar mucho a la persona, y al clima’ (Apéndice H, seg. 239).

El grupo al pensar que con frecuencia el psicólogo no conoce la organización y carece de esas habilidades en las cuales fue formado, lo apartan de aspectos en los cuales aparentemente no tendría funciones que desempeñar. Esto ocurre, bien porque no ha dejado ver su conocimiento en estos temas ni ha aplicado sus competencias para que la organización entienda la ventaja que el análisis de cargos tiene para la administración de recursos humanos (Urdaneta, 2001), o porque tal vez roce el borde de lo mediocre y desconoce su utilidad.

Pero los trabajadores requieren los servicios del psicólogo en este aspecto, porque se quejan al afirmar que ‘...para nada interviene recursos humanos, ellos no validan si efectivamente todas la descripción del cargo, todas las funciones específicas están relacionadas con la capacidad de la persona... ...hay gente que es buena y gente que se satura y empieza a rendir menos porque la carga que tiene es muy alta...’ (Apéndice H, seg. 241-246). Esto es incoherente y la naturaleza de esta situación pareciera encontrarse en la poca claridad que existe en el rol que desempeña el psicólogo, lo cual también fue reportado en los trabajos de grado de Burgos y Bejarano en Ardila (1993) González y Rodríguez (1995) y Bertolotto, Galindo y Viana (2000).

Por otro lado, los psicólogos realizan evaluaciones de desempeño, actividades de bienestar y análisis de compensaciones. Las primeras, se perciben como un punto a favor debido a la contribución que se ha hecho en cuanto al seguimiento de la consecución de objetivos y resultados, y han contribuido al desarrollo de carrera en algunos casos. Las segundas ayudan, como lo hacen otras funciones, a desarrollar un mejor clima organizacional y se reconocen como espacios valiosos para que las personas compartan entre ellas y se relacionen. Además, ayudan en la mejora de la producción, como ‘...cuando hay empatía entre dos personas o diferentes áreas y cuando una necesita de la otra para un proceso... ...Cuando hay una relación mas de empatía... ...como mas natural, cordial, las cosas funcionan mejor...’ (Apéndice J, 477-483). La tercera, por otro lado, no se percibe como una función en la cual se intervenga. Como el psicólogo no conoce la organización ni los cargos, y posiblemente tampoco el medio externo o el mercado porque está mas distante de él, carece de la posibilidad de analizar y asesorar en las políticas de compensación para que sea equitativa internamente y coherente con el mercado. El grupo considera que de esta hace parte el salario, lo cual indica que hay muchos otros beneficios diferentes al dinero, y con los cuales el psicólogo debe estar relacionado, pues con frecuencia estos se manejan en la parte de bienestar. Por lo tanto, el análisis de compensación de compete, sin olvidar la incidencia que las evaluaciones de desempeño puedan tener en las escalas salariales.

Una función que emergió en el análisis de los resultados fue el desarrollo de planes de retiro, que dentro de la teoría consultada no se encontró. Estos consisten en una intervención en la situación de retiro de la organización de una persona económicamente activa o bien en una jubilación. En el primer caso es necesaria una asesoría en aspectos que faciliten la continuidad de la vida laboral, y en el segundo en temas más relacionados

con una asesoría psicológica. Esta función de cualquier manera contribuye a mejorar el clima organizacional en las personas que continúan trabajando y, además, permite que se humanice el trabajo.

Para hacer referencia a lo que los psicólogos organizacionales, en Acosta (2002) reconocen como una fortaleza alcanzada por la disciplina, consideran que se ha ayudado a potenciar el talento productivo dentro del sistema productivo nacional. Lo anterior se encontró en los resultados en el adelanto de una buena selección, de capacitaciones o del desarrollo de un buen ‘...clima y el ambiente para que se pueda cumplir con esos objetivos’ (Apéndice J, 450-451) de la compañía. Por lo tanto, el psicólogo sí ha contribuido a potenciar la productividad en contextos dentro de los cuales muchas veces el área de recursos humanos no es una prioridad. Por otro lado y en otros casos encontrados en el grupo, esto no es muy claro. Se afirmó que se ha mantenido muy al margen y poco relacionado con el negocio, además de parecer poco interesado en conocerlo. Por lo anterior, se dan situaciones donde el desarrollo del recurso humano no se realiza en lo que la organización requiere. Nuevamente se identifica una falencia en relación con el conocimiento sobre la organización por parte de los psicólogos, pero aparece una nueva actitud que es el desinterés y falta de motivación.

Se considera que los psicólogos organizacionales deben llegar a un nivel gerencial, y asesorar a los directivos de las compañías dentro de los temas y funciones que le competen, según Urdaneta (2001).

En el análisis de los resultados se encuentran opiniones compartidas en este sentido, donde en algunos casos se considera que no es necesaria la participación del psicólogo en la toma estratégica de decisiones. En otros casos, sí hace parte, cuando asume la responsabilidad de asesorar a la alta gerencia en cuestiones que puedan afectar

al recurso humano. Parece que con frecuencia, es apartado de los niveles directivos y por consiguiente se imposibilita la relación de consejería. La explicación puede relacionarse con la falta de beneficios que representa el psicólogo para la organización y lo cual radica no solamente en la carencia de conocimientos organizacionales o del desinterés por adquirirlos, sino por la poca preparación acerca de esta. Es decir, parece ser que en la formación de su carrera profesional en psicología, no se ofrece la oportunidad de aprender sobre temas administrativos ni operativos y por eso no logra contextualizarse dentro de las problemáticas de cualquier sector productivo.

En otros casos, cuando comprende las necesidades de la compañía y contribuye a que esta sea mas eficaz, se asesoran las compañías por expertos externos ‘...que mire mas de lejos el asunto...’ (Apéndice H, seg. 58), que ofrecen un servicio especializado porque tienen otro nivel de conocimiento y son percibidos con otro estatus profesional. Para llegar a este nivel, es necesario contar con una formación o una experiencia que permita desarrollar un saber, y en muchos casos los psicólogos que trabajan en organizaciones no lo tienen, tanto, que esto se evidencia en la siguiente afirmación: ‘...cuando ya se quiere hacer un cambio cultural o algo ya mas estratégico, si es externo. El psicólogo que hace cosas operativas ya es el que está de planta dentro de la empresa’ (Apéndice L, seg. 184-186). Tanto los de nómina como los consultores, deberían estar en la capacidad, aunque no necesariamente ser expertos en todos los temas, pero si de comprenderlos y poder discutir al mismo nivel de complejidad del que en ocasiones no participan en la actualidad.

Cuando los psicólogos alcanzan a influir estratégicamente y, por lo tanto, participan como expertos en su campo de aplicación, se permite ofrecer algunos aportes (Acosta, 2002). Estos aportes permiten generar conocimientos al orientar análisis,

propuestas de cambio y estrategias de intervención, más que únicamente explicaciones sobre fenómenos organizacionales y formaciones sociales, según Ibáñez, en Alvaro y cols. (1996).

Por medio de todas las funciones que desempeña o debería llevar a cabo un psicólogo en una organización, Acosta (2002), considera que este área disciplinar incluye un conjunto de conceptos, herramientas y actividades para apoyar los procesos de ingreso, permanencia y retiro de la personas que trabajan en una organización. Esto incluye toda relación con seres humanos que componen y hacen crecer las organizaciones y, por lo tanto, la mejora de la calidad de vida de ellos y la preocupación porque se administre adecuadamente ese recurso. En algunos casos se observa que es así, como cuando se desarrollan planes de carrera, clima o entrenamiento, se trabaja en equipo o se valora a las personas, y todo lo cual se traduce en una contribución al crecimiento de una organización. En otros casos, esto no ocurre y el recurso humano es maltratado porque el psicólogo puede no intervenir pertinentemente, como un administrador de personas trabajando, de talento humano, y la organización toma decisiones sin tener en cuenta a sus empleados, como lo encontraron Bertolotto, Galindo y Viana (2000). Por esto, es muy importante que acceda a un nivel gerencial e influya como un estratega para brindar bienestar, y hacer del trabajo una actividad laboral más humana y una oportunidad de crecimiento integral, ocupacional y personal, para cada empleado.

Dentro de las funciones que desempeñan los psicólogos se encuentran igualmente otras dos, que a pesar de estar relacionadas con la organización, hacen referencia a la solución de situaciones que conciernen al comportamiento humano. La mediación y facilitación en la resolución de conflictos y el desarrollo de habilidades de comunicación

son llevadas a cabo en el contexto de las organizaciones. Esto se relaciona directamente con una característica muy particular de los psicólogos y es el conocimiento con el que cuentan sobre el ser humano y sus comportamientos, tema que se desarrollará mas adelante, pues en ese orden de ideas va a poder comprender los diferentes problemas y conflictos entre empleados al facilitar una mejor comunicación. Por otro lado, colabora de igual modo en el manejo de noticias y en llevar información sobre la organización a todos los trabajadores, además de servir esto para mejorar las condiciones de clima, pues ‘...en el tema de la comunicación interna, en compañías que son multinacionales ayuda bastante una directriz de la casa matriz en ese aspecto, pues viene de la fuente original y cosas de ese estilo generan sentido de pertenencia.’ (Apéndice J, 545-547).

El psicólogo debe saber aprovechar y ser muy responsable de los espacios con los que cuenta, al poder acceder y tener contacto con todos los niveles de una empresa para intervenir sobre diferentes problemáticas. Con frecuencia se encontrará en medio de intereses divididos y en la organización lo querrán manipular desde distintas áreas, y por lo tanto se debe caracterizar por actuar de la manera mas equitativa y justa.

Las anteriores son unas características que deben tener los psicólogos, pero además se mencionaron otras. Dentro de las que tienen relación con las características personales de los psicólogos se encuentran sus buenas habilidades interpersonales, que le permiten mantener relaciones diplomáticas y un alta empatía hacia los demás, como lo afirman Cullen, Klemp y Rossini citados por Ibáñez en Alvaro (1996), para desarrollar una comprensión común, y por eso es llamado a mediar conflictos cuando se requiere. En el caso contrario, cuando no logra establecer una empatía con las personas dentro de la organización, se observa ‘impersonal’ esa relación y esta es una situación en la cual se

encuentran algunos. Cuando alguien se percibe lejano, no se tiene en cuenta y cuando el psicólogo es el profesional que tiene como base de su trabajo las relaciones humanas, definitivamente no podrá desempeñarse en sus funciones adecuadamente. Así mismo, no se le tendrá confianza ni podrá evitar ser evadido ni se verá como alguien responsable de su quehacer ni comprometido con éste. Esto trae consigo un concepto inquisidor en el contexto organizacional, porque cuando un trabajador, como lo es el psicólogo, no hace su trabajo ni llena las expectativas, no sólo de sus jefes sino de sus compañeros de trabajo, pierde todo estatus profesional. En el sistema productivo de cualquier sociedad, en las organizaciones ‘...hay que generar utilidades...’ (Apéndice H, seg. 154) y la persona que no contribuya a éste fin se va a encontrar fuera del sistema, y el psicólogo parece en muchas ocasiones no tomar nota de esta situación.

Otra característica que se encuentra en la investigación corresponde a una representación social tradicional a la que los autores no hacen mención, tal vez porque aparentemente se ha modificado, dentro del cual se considera que la profesión de la psicología corresponde a un área de estudio y profesional en la cual se desempeñan mujeres. En algunos casos se menciona que la tendencia cuando se piensa en estos profesionales se dirige al género femenino. En el análisis de resultados se debe tener en cuenta que al hacer referencia a los trabajadores que se desempeñan en esta ciencia, el grupo focal lo hacía en la mayoría de los casos utilizando términos en el género masculino, como psicólogo y no-psicóloga, y como en la lengua castellana la primera opción incluye a los dos, no se puede relacionar esta característica al uso que en las entrevistas se le haya dado al lenguaje.

Dentro de las características del psicólogo se encuentran algunas enfocadas a la organización. Como conocedor del ser humano, cuenta con habilidades particulares que

no tiene ningún otro profesional y que se refieren a una comprensión integral de las personas. Se percibe como una de las características más importantes, mencionada igualmente por Bertolotto, Galindo y Viana (2000), porque le abre un espacio de intervención muy importante y en el cual debe estar en capacidad de intervenir, pues tiene que ver con ‘...la psicología de toda la empresa, ese es un tema que es muy importante...’ (Apéndice H, seg. 140). En ocasiones se observa que el psicólogo no es así, y no lee entre líneas el comportamiento de las personas por hacer otro tipo de trabajos operativos, de manera que no sólo no hace psicología sino que no ejerce un trabajo coherente con su conocimiento ni estudio.

Por lo tanto, no se ve como un trabajador funcional, pues ‘...no se cuelan dentro de la gente para saber qué pasa ahí...’ (Apéndice J, seg. 212-213) y ‘...ese distanciamiento... esa percepción del problema o esas situaciones dentro de la empresa hacen que esté muy fuera de su campo de acción...’ (Apéndice J, seg. 205-207).

Con frecuencia se observa que lleva a cabo tareas operativas y rutinarias, como lo encontraron igualmente González y Rodríguez (1995). Se menciona que los psicólogos realizan trabajos como selección y manejo de comunicaciones por medio de carteleras, etc., pero ‘...se vuelven operativas, y con unas funciones delimitadas que tienen que hacer’... (Apéndice J, seg. 535-536), lo cual impide acceder a problemáticas más complejas de la organización, y dentro de las cuales debe encontrarse el psicólogo, como un asesor de gerencia y como un administrador de recursos humanos. Por esto en muchas ocasiones se afirma que ‘...pierde su esencia...’ (Apéndice J, seg. 310), además de no aportar al negocio ni ser productivo. A esto se suma su falta de conocimiento acerca de la organización y como lo menciona Urdaneta (2001), de visión global. Esta se refiere a un conocimiento de diferentes aspectos operativos de una organización, para entender el

flujo de proceso, la manera como funciona y la dirección a la cual se enfocan sus objetivos. No es necesario que maneje detalles precisos, pero sí que esté en capacidad de comprenderla de manera global para mantenerse familiarizado con el contexto interno y externo, además de poder intervenir pertinentemente en lo que se requiera, como lo afirman Cullen, Klemp y Rossini citados por Ibáñez en Alvaro (1996), donde es necesario que desarrolle destrezas de diagnóstico, para ofrecer además diferentes perspectivas sobre un problema.

De esta manera las distintas áreas y los trabajadores no lo van a ver como una persona distante y la relación que mantenga con la organización será menos impersonal y más de trabajo en equipo, además de contribuir a que sea mas productiva aunque en la actualidad se considera que ‘...un papel ya mas por encima es complicado...’ (Apéndice H, seg. 442-443), teniendo como línea de base lo observado.

Así mismo, se considera que el psicólogo debe ser un líder para llevar a cabo acciones que impacten la realidad organizacional, pero esta misma característica la puede presentar cualquier otro profesional dentro de la empresa, pues mas que ‘...un psicólogo la persona que puede hacer cambios organizacionales y como mencionábamos la vez pasada, es un líder... ...puede ser psicólogo, puede ser veterinario, puede ser lo que sea pero indiscutiblemente tiene que ser un líder. No necesariamente psicólogo.’ (Apéndice J, 263-267). Esta resulta entonces una característica genérica para cada persona que trabaje en una organización, y en el caso particular del psicólogo lo mencionan desde el deber ser y no como una particularidad encontrada o ya desarrollada. De acuerdo con lo que se ha mencionado, al contar este profesional con una habilidad que le facilita comprender a las personas, debería encontrarse en la capacidad de ejercer liderazgo y saber cómo mantener altos niveles de motivación sobre las personas sobre las cuales

interviene en su trabajo, como lo afirman Cullen, Klemp y Rossini citados por Ibáñez en Alvaro (1996), donde debe tener una influencia personal, generar impacto, supervisar y construir una imagen positiva. Y como se ha encontrado en los resultados, esta no es siempre la situación en la que se encuentra el psicólogo, pues su carencia de liderazgo lo hace ver como un trabajador pasivo y sin posibilidad de ofrecer mayores aportes. Como se mencionó en el grupo, ‘...la forma de ser se refleja en el trabajo...’ (Apéndice L, seg. 128-129) y el psicólogo es para las organizaciones como lo es su trabajo. En casos contrarios, se observa que participa activamente de diferentes procesos organizacionales como se ha mencionado anteriormente, pero la representación social imperante en este sentido se dirige como en el trabajo de González y Rodríguez (1995), a que no aplica pertinentemente sus conocimientos de psicología y no asume el rol que debería, como también se explica en las siguientes líneas.

Otra característica de psicólogo organizacional, que para el grupo focal resultó ser de mucha importancia, además de no ser mencionada por los autores consultados, la constituye en hecho de ser un asesor psicológico. Esta hace parte de una categoría emergente que enriquece la investigación. La representación social en este sentido se puede enmarcar dentro de esta cita: ‘...psicólogo suena a doctor corazón por naturaleza...’ (Apéndice J, seg. 552-553), donde parece referirse a los psicólogos en general, como lo encontraron Burgos y Bejerano en Ardila (1993), pero dentro de los cuales no se excluye al organizacional. En el contexto donde trabaja, no se prestan ese tipo de servicios, pero parece constituir no sólo una necesidad, pues ‘...en algún momento dado pueden necesitar como el apoyo de un amigo...’ (Apéndice J, seg. 322), sino que debería establecerse como una función.

Lo anterior se relaciona con el conocimiento que tenga del ser humano, y el cual en algunos casos parece no aprovechar para intervenir, como ya se ha mencionado. Dentro de esto, es importante que el psicólogo pueda asumir el rol de asesor, esta vez no de gerentes, sino de los empleados de cualquier nivel en la esfera de lo personal y no meramente laboral, pero se precisa, que habrá de tener cuidado en que esto no sea una causa de improductividad. Resulta un nuevo reto para el profesional de la psicología, hecho mas complejo por el poder que ostenta al encontrarse en el área donde normalmente se maneja la nómina y del cual los trabajadores desconfían por ser la responsable de la legalidad de su estabilidad laboral. Bertolloto, Galindo y Viana (2000) también reportaron la falta de confianza que se tiene hacia el psicólogo, lo cual ofrece mayor validez a esta situación.

En algunos casos la desconfianza no permite que el psicólogo sea visto como un apoyo sino como alguien amenazante. Es así como tendrá que luchar contra esa barrera para acceder, nuevamente, a toda la organización y personas que la componen para discutir situaciones laborales y en el caso nuevo, personales. Dentro de estas últimas, resulta significativo y no deja de ser necesario recordar que el psicólogo en cuestión es organizacional y no clínico, y por lo tanto, las condiciones dentro de las cuales se desempeña no son terapéuticas aunque puedan ser de asesoría y también basarse en relaciones de ayuda fundamentadas en la empatía, la aceptación incondicional y en objetivos como facilitar una mejora de la calidad de vida y generar bienestar. Por lo tanto el nivel de intervención ha de ser de orientación y no de psicoterapia.

Las distintas características del psicólogo que le permiten llevar a cabo sus funciones, algunas veces adecuadamente y otras con deficiencias, lo hacen inspirar una credibilidad profesional en ocasiones alcanzada y en otras por desarrollar. De cualquier

modo, en la medida que se vincule a los procesos de la organización, se crea en él, sea eficaz y el costo de tenerlo justifique el beneficio, habrá logrado hacer bien su trabajo. Todo lo cual, ‘...da mucho valor agregado y si sería una cosa que es propia del psicólogo y podría aportar y podría hacer una justificación por la cual deba haber un psicólogo en un cargo de ese estilo’ (Apéndice J, seg. 649-653) en el área de recursos humanos o en cualquier otra donde pueda desempeñarse al hacer uso y aplicar todo su conocimiento y formación para tener un conocimiento funcional y saber lo eficaces que pueden ser sus servicios (Cullen, Klemp y Rossini citados por Ibáñez en Alvaro, 1996) Debido a que no siempre el psicólogo conoce el alcance que pueden tener sus aportes y al encontrarse desvinculado de la organización, se encuentra que en ocasiones no es la persona que trabaja en un área de recursos humanos y este sentido se refieren a él como ‘...el psicólogo entre comillas la persona de recursos humanos...’ (Apéndice J, seg. 40), que bien puede ser o no serlo pues ‘...se ve hoy en día el ingeniero industrial, el administrador mas que el psicólogo...’ (Apéndice J, seg. 634-635) debido a que es reemplazable. En un caso mas desalentador, se afirma que ‘...yo no considero que el área de recursos humanos debe ser manejada por psicólogos...’ (Apéndice J, seg. 452-453). Otros pueden asumir entonces el rol del psicólogo, pues se encuentra que de la funciones a cargo de los psicólogos, otras profesiones las están llevando a cabo ‘...todas menos el psicólogo...’ (Apéndice H, seg. 485-486).

En lo que se refiere a la habilidad propia de la psicología que es el conocimiento que tiene sobre el ser humano, se considera que en ‘...algunos casos la mayoría concentración de esa capacidad recae en recursos humanos, pero sé que a los altos directivos los entrenan para tener esa misma capacidad, es una cosa que de todas maneras tiene que estar en toda la organización...’ (Apéndice J, 187-189) y si debe estar

en toda la organización pues el psicólogo tiene un campo de acción e intervención muy amplio que en ocasiones no se está aprovechando. Sobre esta capacidad de comprender a las personas, se observa que ‘...no se si es por entrenamiento o es porque es innato en ellos pero normalmente la gente, los directores y este tipo de personas siempre tienen ese sexto sentido o ese *feeling* para encontrar los problemas.’ (Apéndice J, 196-198). Se considera que la experiencia en el manejo de personal contribuye igualmente al desarrollo de esta, pero el psicólogo debe ser líder en estos temas y en ese orden de ideas desarrollar en otros esas habilidades que constituyen una posibilidad de conocimiento importante sobre la organización porque ‘...eso finalmente es un termómetro de muchas cosas... ..de productividad, de ambiente, incluso de confianza en la gente...’ (Apéndice J, 189-191).

Por otro lado, se presenta una situación en la cual el psicólogo que supuestamente cuenta con esta habilidad, recibe información sobre el comportamiento de las personas que carecen de ella, lo cual sucede cuando ‘...si bien los que saben leer a la gente no la leen y los que no saben leer son los que retroalimentan a los que si saber leer’ (Apéndice J, 214-216), el psicólogo organizacional está dejando que otros profesionales y trabajadores realicen su trabajo desde el sentido común y asuman responsabilidades para las cuales no están formados ni cuentan con un criterio para comprender esas realidades. Su formación es de carácter científico y esto parece en a veces olvidarse, sumado a que los aportes generados desde un pensamiento de otro carácter rara vez serán significativos y justificables.

En el caso de una asesoría psicológica, en ocasiones se encuentra que ese rol es asumido por otros profesionales. Por ejemplo, una médica era percibida como la psicóloga de una compañía porque ‘...era la psicóloga de todo el mundo y mas allá que la

psicóloga era la amiga...'(Apéndice J, 319-320), que ostentaba la confianza para brindar apoyo psicológico, lo cual es visto como una característica principal del psicólogo. Lo reemplazaba porque '...tenía el papel de una psicóloga...' (Apéndice J, 323-324) en las palabras del grupo focal. ¿Un médico es un orientador psicológico? Definitivamente no lo es desde su formación, y este no era psiquiatra, pero la experiencia le ha permitido ser un amigo y asesor en temas personales a los cuales el psicólogo podría contribuir con mejores aportes, pero ¿por qué no lo está haciendo?

Otro caso considera que cuando realiza tareas operativas, cualquiera puede asumir el trabajo. Se piensa que en las funciones que son operativas '...casi uno puede hacer el cambio de rol si se va para esa área' (Apéndice J, seg. 555). Esto lo afirma un profesional del área de mercadeo, y tiene mucho sentido si en las funciones de los psicólogos fueran operativas, pues en estos cargos se da la mayor rotación debido a que son cargos poco calificados y por ende los empleados son reemplazables, pero este no es el caso de la psicología, y si lo es en algunos casos por lo menos no debería serlo. Incluso se manifiesta que dentro de todos los profesionales que haya en una organización, para aspectos referentes al recurso humano '...por lo menos debe haber uno que sea ducho en ese tema... ...un área de conocimiento que no tienen los demás' (Apéndice J, seg. 660-661). Se reconoce la importancia del psicólogo, pero el trabajo que lleva a cabo no es de ese carácter. Los trabajadores lo piden y éste pareciera que no quiere aparecer en el escenario organizacional, pues parece que poco ha hecho para que las empresas le den '...la importancia que realmente debe tener esa área' (Apéndice H, seg. 452).

Se percibe que los recursos humanos debe funcionar '...como un área independiente y autónoma y eso está bien...' (Apéndice J, seg. 88-89), pero esto se aprueba en la medida

que contribuya el crecimiento de la compañía y se observa que en algunos casos ‘...no están como adaptándose a cumplir un objetivo...’ (Apéndice J, seg. 89-90) y por lo tanto el área se encuentra desvinculada de muchos procesos. Los psicólogos, son con frecuencia el primer y último contacto que tiene un trabajador con la organización, y otras situaciones, a veces poca relación tienen. Esto permite ver que es se ocupa del ingreso y del retiro, pero no tanto de la permanencia de la persona en la organización, como debería ser.

El trabajo que realiza un psicólogo con frecuencia puede parecer intangible, y puede ser el caso de algunas situaciones en las cuales su intervención no se observa claramente. Puede realizar evaluaciones de desempeño a muchos trabajadores o recibir las que los jefes le hicieron a sus subalternos, la cual constituye una cantidad de información de mucha riqueza, pero si no la utiliza para generar cambios a niveles de promoción, compensación y clima o validar procesos e instrumentos de selección, por ejemplo, perderá el sentido de su uso. Todo lo que realice el psicólogo debe tener una aplicación y un objetivo claro para que sea coherente con las estrategias globales de la organización, pues como afirma Acosta (2002), la psicología organizacional se reconoce como todos los demás tipos de conocimiento de los que se beneficia la organización, en la medida que contribuya a mejorar la efectividad organizacional. Por lo tanto, deberá poderse medir el impacto de toda evaluación, diagnóstico e intervención que realice, para que los que no comprenden la teoría que sustenta todas esas funciones que lleva a cabo, las justifiquen en los términos que manejan, es decir, cifras que justifiquen el costo de un beneficio. Como la exigencia que las organizaciones le reclaman a los psicólogos es que sean productivos, y su formación proviene de las ciencias humanas y no exactas, la labor de volver su trabajo tangible pareciera antinatural e incoherente con la ciencia, pero

precisamente un logro ha sido volver sus acciones objetivas, hecho reportado por los psicólogos entrevistados por Acosta (2002).

Este mismo autor considera que existen psicólogos poco efectivos, otros estancados y unos no proactivos, pero también otros que con alta formación académica encuentran en el conocimiento científico un soporte para el desarrollo de la empresa, lo cual se encontró en la presente investigación. Esto adquiere sentido cuando un profesional conoce la funcionalidad de su quehacer y sabe lo eficaces que pueden llegar a ser sus servicios. Un científico, como Lowenberg y Conrad (1998) afirman que debe ser el psicólogo, no solamente con un conocimiento, sino con la claridad de encontrar una aplicación en la sociedad, para optimizar la efectividad organizacional y aportar datos, análisis y teorías que contribuyan al avance y a la comprensión científica del ser humano que trabaja. En la actualidad muchos de los psicólogos organizacionales lamentablemente no ubican su disciplina en un nivel científico, sino que tienden hacia el sentido común.

Un factor definitivo en la situación actual en la formación. El psicólogo, como se mencionó anteriormente, carece de una visión global de la organización, y por eso mismo desconoce procesos que le dificultan lograr un impacto significativo con sus acciones, sumado a esto, su capacidad de liderazgo se ve mermada por la falta de credibilidad y la relación tan distante que en ocasiones mantiene con los empleados. Todo esto se traduce en un trabajador poco eficaz y en el peor de los casos innecesario. Por lo tanto, en las organizaciones creen que sus aportes rara vez van a ser mucho más ricos de lo que son, si son importantes, o en cambio no dejarán de ser pobres. Pero ¿esto por qué ocurre? Los psicólogos entrevistados por Acosta consideran que hay una falta de coherencia entre la formación de pregrado y la realidad, con lo cual en el desarrollo de

esta investigación se puede notar que ha estado de acuerdo. En un pregrado el estudiante sólo recibe clases en temas básicos de psicología organizacional, aprende a manejar pruebas psicotécnicas y realiza una práctica en la cual su trabajo rara vez deja de ser operativo. Así se gradúa y entra a formar parte del sistema productivo dentro de una organización a la cual ingresan igualmente administradores, ingenieros y otros profesionales, todos los cuales cuentan con amplio conocimiento teórico sobre diferentes aspectos productivos, financieros, comerciales, etc. Indudablemente al psicólogo lo van a evaluar con los mismos criterios, pero él se encuentra en un contexto donde la subjetividad que caracteriza a la psicología no es válida. Eso no lo entiende con claridad el recién graduado, y tampoco fue preparado para otra realidad.

Es por esto, que el estudiante que desee desempeñarse en esta área, para estar al nivel de cualquier otro profesional necesitará, así como el psicólogo social conocer las distintas teorías y modelos constructivistas y construccionistas, el organizacional habrá de aproximarse a las desconocidas teorías de la administración y al modelo de tiempos y movimientos, por ejemplo. Todo esto no lo hará menos psicólogo, pero si un mejor psicólogo organizacional, que podrá manejarse en un contexto de trabajo adecuadamente. No por nada Acosta (2002), encontró que los tres temas de mayor interés en actualidad para los psicólogos sean en orden descendente la administración, el derecho laboral y la economía. Y pueden conocer sobre estos aspectos para poder ofrecer mejores servicios y generar conocimiento. Así mismo insisten en que el psicólogo organizacional debe desarrollar habilidades administrativas. Un caso admirable es el del psicólogo Daniel Kahneman, Premio Nobel de economía en el año 2002, quién con sus conocimientos propuso una teoría que tuvo impacto sobre la economía y las finanzas, denominada

‘teoría prospectiva’. No resulta pertinente explicar en qué consiste, pero si hacer mención al aporte que un psicólogo puede ofrecer a otras ciencias.

Las organizaciones se ven envueltas en ambientes inciertos producidos por la globalización con la cual se leen en la actualidad las culturas y los sistemas productivos, y los psicólogos no deben ser ajenos a esto, como lo afirman Acosta (2002) e Ibáñez en Alvaro y cols. (1996). Por lo tanto es necesario fortalecer la idea de la necesidad de una visión global, que permita conectar procesos locales con procesos macro, para comprender, orientar y promover cambios de ser necesarios, y avanzar hacia la búsqueda de nuevos modelos de actuación. Una formación clara en estos temas es igualmente necesaria para mantenerse relacionado con el contexto económico cuando se desempeñe en este sector. En la actualidad, se encuentran algunos psicólogos trabajando que se mantienen dentro de un marco de estructuras inamovibles y rutinarias, que no satisfacen las necesidades de las organizaciones y no se adaptan a estas. Este es el resultado de una deficiente formación y una carencia de compromiso con la profesión. Mantenerse actualizado es su responsabilidad, hacer bien su trabajo también lo es, y cuando no se preocupa por prestar unos servicios de calidad, el psicólogo ha perdido el sentido, que tal vez nunca tuvo, de la profesión, de que con su intervención puede generar calidad de vida en seres humanos.

Resulta interesante relacionar los principales resultados del estudio de Acosta (2002), donde los participantes fueron psicólogos organizacionales, y los de esta investigación donde se describen las representaciones sociales sobre esos psicólogos (ver Tabla 1). Las fortalezas en los dos estudios son constituidas básicamente por los casos en los cuales las debilidades son una excepción y por lo tanto, se considerarán únicamente los aspectos por mejorar que son más.

Tabla 1

Comparación de las opiniones de psicólogos organizacionales y de trabajadores sobre los psicólogos organizacionales

Ideas y opiniones de psicólogos organizacionales en ejercicio	Representaciones sociales sobre psicólogos organizacionales
Consideran que los psicólogos no están mostrando suficientemente los beneficios de la profesión.	Se reafirma esa percepción porque se desconoce el alcance que puede lograr.
El 88% de los encuestados califica la efectividad de su trabajo con 3.5/5.0.	Aunque en este trabajo no se manejan cifras, se encuentra con frecuencia que el psicólogo no es un profesional muy efectivo.
Son débiles profesionalmente, presentan falta de compromiso y pocos conocimientos y competencias gerenciales.	Parecen desinteresados por el negocio, carecen de visión global, liderazgo, planeación, entre otras.
Pérdida de significado social de la profesión.	En ocasiones no contribuye a humanizar el trabajo ni a generar bienestar.
Estancamiento en tareas operativas.	Realizan tareas operativas y aportan poca investigación.
Debilidad en la credibilidad.	Se percibe poca credibilidad.
Psicologización de otras profesiones y dilución de la psicología organizacional en otros quehaceres ajenos.	Otros profesionales asumen su rol y los psicólogos realizan tareas propias de cargos no calificados.

Como se observa, los psicólogos son conscientes de sus debilidades y en las organizaciones se perciben algunas similares. Esto constituye por consiguiente, una oportunidad para emprender un cambio desde la formación en el pregrado, hasta el psicólogo en ejercicio, porque estos resultados son una validación de dificultades, una realidad que aparentemente no es percibida. Y ¿qué se está haciendo para cambiarla? Tal vez investigaciones como estas dos, que son de cualquier modo insuficientes. Como en una patología psicológica, el enfermo se ha reconocido que tiene un problema, pero aún no ha tomado la decisión de buscar soluciones ni escoger alguna y mucho menos tomar las acciones pertinentes. Jonson y Cassell (2001) afirman que los psicólogos deben estar al tanto de los debates actuales y de su impacto sobre la disciplina para ser reflexivos y cambiarla. Es importante mencionar que esta no es la situación de todos los psicólogos organizacionales, pero sí es la que caracteriza a varios de ellos.

Conclusión

La presente investigación constituye un aporte más a la comprensión de la situación actual de los psicólogos organizacionales al describir las representaciones sociales que sobre ellos tienen en las organizaciones. Este, es un área de investigación poco explorada, pero que adquiere importancia cuando se encuentran tantos puntos sobre los cuales este profesional puede intervenir para ofrecer un servicio de mejor calidad, que incluye la asesoría psicológica, como una posibilidad de intervención emergente.

La metodología utilizada facilitó una exploración de datos muy completa y la organización de estos para poder ser interpretados dentro de las líneas del quehacer, las características y el deber ser. El abordaje conceptual de igual manera permitió abordar los hallazgos desde un punto de vista social, que permitió describir dentro de un marco explicativo del comportamiento de los grupos, la construcción de percepciones y

creencias subjetivas. Es importante mencionar que los factores socioestructurales de los participantes, como el nivel educativo y profesional incidieron sobre las representaciones sociales manifestadas, porque si, por ejemplo, se hubiera trabajado con niveles operativos las necesidades, creencias, etc., serían diferentes.

Los resultados permiten encontrar dos ideas principales en relación con los psicólogos organizacionales: (1) La formación de los psicólogos debe garantizar una preparación competente para intervenir en el sistema productivo, y (2) en las organizaciones se requiere la presencia de una persona que sea un apoyo personal y laboral.

En el primer caso, la formación en aspectos distintos a la administración de recursos humanos es deficiente. Resulta necesario entonces, un bagaje de conocimientos sobre la empresa y sobre la economía que no hacen que el psicólogo deje de serlo, así como tampoco que otros profesionales dejen de ser administradores o ingenieros por el hecho de aprender a habilidades de comunicación, aspecto en el cual el otro puede ser experto. La propuesta es que sea más completo, que sea mejor, que sus servicios sean de calidad, y para ello es fundamental que mantenga su lugar, que siempre sea psicólogo y que dirija sus acciones a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Ese conocimiento resulta fundamental y en la actualidad se adquiere por medios autodidactas o con la formación de un postgrado. Por esto no hay una coherencia entre el pregrado y la realidad, no están relacionados la formación básica y la aplicación profesional. Las organizaciones confían en un psicólogo que debe tener ciertos conocimientos, pero su intervención no llena las expectativas del medio y este se siente defraudado porque juzga desde lo aplicado. Todo lo cual produce descrédito profesional. Esto es muy grave cuando, como afirma Moreno (2002), se representa a todo el oficio en una actuación.

La psicología organizacional a pesar de contar con algo mas de 50 años de historia, todavía lucha por encontrar su lugar en las empresas. El contexto del trabajo es uno de los aspectos vitales mas importantes en la vida de las sociedades y los seres humanos, y por esto la lucha se justifica, pero no ha sido fácil, ya que la formación de la ciencia psicológica es humana e ingresar al conocimiento de las exactas ha sido muy dispendioso cuando reinan en el sistema productivo. Esto ha contemplado todo un esfuerzo, que no ha sido suficiente, por hacer los procesos cada vez mas objetivos y cuantificables. Esto es necesario, y poco se enseña a los estudiantes, que cuentan frecuentemente con una idea explicativa sobre el comportamiento humano subjetiva, coherente con todo proceso humano y particular. Esa particularidad se encuentra en las organizaciones, pero debe ser explicada en términos tangibles. El desempeño dentro de esta área de la psicología es una elección del profesional, pero para ello sería justo que como estudiante desarrollara un criterio profundo de las expectativas generadas hacia él.

La segunda conclusión contempla los aspectos personal y laboral. En los dos casos, es necesario un fortalecimiento de las relaciones humanas porque son la materia prima del psicólogo, trabaja gracias a ellas, y en ocasiones se percibe al psicólogo distante. Una cercanía y una relación mas personal con cualquier fin será mucho mas productiva. Así mismo, ser 'buena gente' no es suficiente, es necesario asumir esa relación con compromiso para generar confianza. En el aspecto personal, se requiere en las organizaciones un asesor psicológico que no existe porque el medio es organizacional y no otro como clínico o educativo, donde se hacen orientaciones y asesorías como estas. Pero lo que se pide es la apertura de un espacio para ofrecer estos servicios, lo cual está lleno de sentido desde el punto de vista de los beneficiados y de los psicólogos. Los primeros son seres humanos que se encuentran en un espacio muy importante como el

trabajo, pero que nunca se puede fragmentar y dejar de lado sus preocupaciones afectivas, sociales o de otro índole. Esto incidiría sobre el clima y la satisfacción, pero es necesario no olvidar que el medio no cuenta con condiciones terapéuticas y por eso el nivel de intervención ha de ser el de una orientación. Por parte del psicólogo, pues si la naturaleza de su profesión es la preocupación por mejorar la calidad de vida, pues esta es una oportunidad para hacerlo.

En el aspecto laboral, se incluyen todas las otras funciones que desempeña, pero sin dejar de lado la misma responsabilidad social que, como se ha visto en ocasiones, no es coherente con la manera como es percibido su rol. Al ser un asesor en diferentes aspectos que conciernen al recurso humano, parece que su trabajo, cuando lo hace, es de seguimiento de distintos procesos, pero no interviene como tal en la elaboración y establecimiento de estos. Por eso es necesario un mayor compromiso con la generación de cambios enmarcados en la asesoría de un profesional como él. Es así como su rol será mucho más claro para la organización y su trabajo no lo podrá hacer ningún otro trabajador, pues su conocimiento es particular y su aporte también. Dejará de ser sólo importante para volverse además indispensable. Cuando otros asumen su papel, lo pueden desempeñar adecuadamente si han desarrollado la comprensión para hacerlo por medio de la experiencia, pero sería mucho mejor que el psicólogo se enriqueciera de su propia experiencia y del desempeño de un área que se ha vuelto cada vez más de su exclusividad, no por egoísmo profesional sino porque tiene el conocimiento para ofrecer mejores aportes y constituir de manera constante un valor agregado.

Resulta importante encontrar que similares resultados se han hallado en diferentes investigaciones sobre temas similares, todo lo cual los valida y permite concluir que la ciencia se ha enriquecido de estos aportes. Así mismo el trabajador, pues si la psicología

se confronta y cuestiona va a perfeccionarse y ofrecerá mejores servicios que otros recibirán. El aporte de esta investigación es limitado, como ya se mencionó, pero ofrece la oportunidad de potenciar procesos reflexivos no sólo dentro de la psicología organizacional sino de otras áreas, pues se constituye toda una posibilidad de percibir deficiencias y de encontrar oportunidades de desarrollo para todos los psicólogos. En este orden de ideas, si la ciencia se hace mejor, el que la aplica igualmente lo será, y por eso el trabajo debe servir para que el psicólogo se desarrolle como persona y como profesional. En una intervención profesional adecuada, los trabajadores podrán desarrollarse en lo posible como profesionales y por consiguiente como personas, y lo mismo ocurre en el caso del que facilita que ese proceso se lleva a cabo.

Finalmente, Acosta (2002) afirma en los resultados de su investigación, que quisiera poder hablar de un alto y masivo nivel de progreso de la psicología organizacional en Colombia, pero la perspectiva no es halagadora. En el caso de la presente investigación, las expectativas son alentadoras. Las oportunidades que tiene la ciencia son muchas, porque los avances alcanzados en el pasado no se pueden cambiar, pero el desarrollo científico siempre puede crecer y construirse. Los errores cometidos no se pueden reparar, pero cuando se es conciente de estos es enteramente posible evitarlos.

Referencias

- Acosta, C. (2002). *La psicología organizacional en Colombia. Período 1980/1999*. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 93-104.
- Alvaro, J., Garrido, A. y Torregosa, J. (1996). *Psicología social aplicada*. Madrid: McGraw Hill.
- Ardila, R. (1993). *Psicología en Colombia*. Bogotá, TM Editores.
- Ascofapsi. (1997). *Ética en la formación y prácticas del psicólogo en Colombia*. Bogotá, Edit. Codice Ltda.
- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz*. Barcelona, Ediciones Piados Ibérica.
- Bertolotto, M., Galindo, M. y Viana, N. (2000). *Significados construidos en torno al psicólogo en una organización del sector floricultor de la sabana*. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología, tesis de grado inédita.
- Coffey, A y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín, Edit. Universidad de Antioquia.
- De la Cuesta, C. (2002). *Tomarse el amor en serio. Contexto del embarazo en la adolescencia*. Medellín, Edit. Universidad de Antioquia.
- Duque, M (2002). *Representaciones sociales de roles de género en la vejez: Una comparación transcultural*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1-2, 95-106.
- Gall, M y Borg, W. (1996). *Educational research: Una introducción*. Sexta Edición. New York, Longman.
- González, S y Rodríguez, S. (1995). *Análisis y descripción del rol asignado y del rol posible del psicólogo en las organizaciones*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología, tesis de grado inédita.

Ibáñez, T. (2001). *Psicología social construccionista*. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

Jodelet, D. Guerrero, A. (2000). *Develando la cultura, estudios en representaciones sociales*. México D.F, Universidad Autónoma de México.

Johnson, P. y Cassel, C. (2001). *Epistemology and work psychology: New agendas*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 125-143.

Lowenberg, G. and Conrad, K. (1998). *Current perspectives in industrial/organizational psychology*. Needham Hights, MA, Allyn and Bacon.

Lucas, A. (1994). *Sociología para la empresa*. Madrid, Edit. McGraw Hill.

Monchietti, A., Cabalero, I. y Sánchez, M. (2000). *Representaciones de la vejez*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3, 519-536.

Moreno, F. (2002). *Practicum de psicología*. Madrid, Edit. Pearson Educación.

Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín, Edit. Universidad de Antioquia.

Moscovici, S (1985). *Psicología social*. Barcelona, Ediciones Piados Ibérica.

Munduate, L. (1997). *Psicología social de la organización, las personas organizando*. Madrid, Ediciones Pirámide S.A.

Neuman, L. (2000). *Social Research Methods*. Boston, MA, Allyn and Bacon.

Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I*. Madrid, Edit. Síntesis S.A.

Piñuel, J (2002). *Epistemología, metodología y análisis de contenido. estudios de sociolingüística*, 1, 1-45.

Pulido, H. (2001). *Hitos de la psicología organizacional, trabajo y organizaciones*. *Revista Debates en Psicología, Pontificia Universidad Javeriana*, 4, 7-17.

Roselli, N. (2000). *Representación Social de “los argentinos”, “los españoles”, “los latinoamericanos” y “los europeos” en estudiantes universitarios argentinos. Revista Latinoamericana de Psicología, 1*, 127-160.

Schavarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones*. México D.F, Ediciones Piados Ibérica.

Strauss, A. y Corbin, J. (2003). *Bases de la investigación. técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Edit. Universidad de Antioquia.

Urdaneta, O. (2001). *Psicología organizacional. Aplicada a la gestión del talento humano*. Bogotá, DC, 3R Editores Ltda.

Wagner, W. (1999). *Theory and method of social representations. Asian Journal of Social Psychology, 2*, 95-125.

Apéndice A

Introducción a la entrevista

Mi nombre es Santiago Rivera, estudiante de psicología de la Universidad de La Sabana y me encuentro adelantando el trabajo de grado. Les agradezco mucho por su tiempo para conversar acerca de los que ustedes piensan acerca de los psicólogos que trabajan con empresas.

Este estudio busca conocer las opiniones de trabajadores como ustedes y de esta manera se espera poder ofrecer unos mejores servicios profesionales por parte de los psicólogos organizacionales. Al finalizar el trabajo se hará un informe y si lo desean conocer se les presentará a las personas que hayan colaborado.

Toda la información que brinden será tratada de una manera ética, no se mencionarán nombres y por eso mismo todos los participantes quedarán en el anonimato. Si lo autorizan se grabarán las sesiones para evitar tomar notas todo el tiempo y poder así concentrarme en las conversaciones que tendremos. Si desean interrumpir el diálogo o borrar algo que hayan mencionado se puede hacer. Si no quieren contestar o hablar sobre algún tema no están en obligación de hacerlo.

No existen respuestas correctas y en ese sentido pueden contestar lo que deseen. Mi intención es conocer su experiencia con psicólogos en empresas.

Apéndice B

Entrevista

Como todos ustedes conocen psicólogos organizacionales,

1) Conversemos sobre lo que creen que hace un psicólogo en una empresa:

¿Cuales son sus funciones?

¿Qué ha hecho o hace por las organizaciones?

2) Hablemos sobre las características particulares de este profesional:

¿Sabe lo que hace?

¿Soluciona problemas?

¿Influye en el logro de objetivos?

¿Se encuentra preparado para formar parte del crecimiento de una empresa?

¿Qué tipo de relación mantiene con los demás?

3) Ahora hablemos del deber ser:

¿Qué debería hacer el psicólogo en las empresas?

¿Qué debería caracterizar al psicólogo organizacional?

¿Qué tipo de relación debería mantener con los demás?

Apéndice C

Pilotaje Sesión 1

P: Participantes

I: Investigador

1 I: ¿Qué creen que hacen los psicólogos en organizaciones?

2 P: Lo que normalmente uno ve en las empresas es que están dedicados a la
3 contratación a la selección y a la vinculación del personal, es lo que normalmente uno
4 ve en las empresas.

5 P: Es lo que tu dices, se dedican a la selección del personal, pero hay
6 organizaciones que los utilizan ya como apoyo psicológico directamente con los
7 funcionarios ya dependiendo del tipo de empresas, entonces se puede utilizar en esos
8 casos.

9 I: Básicamente en la experiencia que ustedes tienen harían selección, pero...

10 P: Pero también en el esquema organizacional, en motivación, clima
11 organizacional, capacitación, promoción...

12 P: estamos hablando de empresas colombianas o...

13 I: En general...

14 I: De pronto usted menciona *****, perdón no vamos a mencionar nombres, no
15 es necesario... que trabajan en aspectos como clima organizacional, usted a qué se
16 refiere con eso, que entiende sobre lo que hace un psicólogo en esa área? Y qué creen
17 ustedes también que hace?

18 P: En el clima organizacional es mantener un buen nivel de motivación en la
19 organización en las personas que la componen, de pronto por áreas, en lo que decía
20 que es promoción dentro de la empresa, de las personas, de la carrera de cada persona

21 dentro de la empresa, y pues relacionado esto a todas las actividades que se realizan
22 de integración, de... pues de participación, generalmente también de las de fechas
23 especiales...

24 P: como un ambiente laboral...

25 P: Si yo creo que todo lo relacionado, tanto selección, y capacitación y toda esa
26 parte de clima organizacional, que yo creo que todo eso relacionado en una misma
27 área, entonces pues no necesariamente está en... clima organizacional, todo eso en una
28 misma área, que no se llame separadamente así. Está a cargo ya sea de... llámese
29 gestión humana, o recursos humanos, cosas así o únicamente selección y
30 capacitación, todo esto debe estar relacionado en una sola área, dentro de las
31 funciones generales de esa área.

32 I: Usted mencionaba algo de capacitación, de pronto qué idea tiene usted de lo
33 que puede hacer un psicólogo en esa área?

34 P: Pues buscar como las necesidades dentro de la empresa, dentro de cada uno
35 de los personajes y dentro de las tareas de capacitación, y para desarrollar programas
36 que traten de cubrir esas necesidades.

37 I: Quisieran agregar algo sobre este tema en general?

38 P: Digamos un psicólogo en la parte de capacitación se puede encargar además
39 de mirar la necesidad que tenga el funcionario, también de hacer las pruebas para la
40 selección de nuevos cargos, digamos como el procedimiento de hacer la selección, el
41 reclutamiento, se mira el perfil de la persona y luego se le hacen una serie de pruebas
42 me imagino que de acuerdo al perfil y de acuerdo a eso se pasa ya a la parte de
43 capacitación para el cargo en el cual se va a desempeñar el funcionario, la persona
44 que se va a vincular.

45 P: Le agregaría que no sólo para el cargo presente sino algunas organizaciones
46 miran como las necesidades a futuro y miran tu perfil como se va ajustando a las
47 necesidades porque ellos igual tienen un plan estratégico. Y así mismo van mirando
48 como van cuadrando el personal de acuerdo a sus objetivos y no sé si tienen una meta
49 en crecimiento qué personal pueda necesitar y qué personal yo voy preparando en este
50 momento para tenerlo listo.

51 I: Tu mencionabas algo acerca de la planeación estratégica de las empresas,
52 ¿qué relación crees que tiene un psicólogo con ese tema?

53 P: El psicólogo es la persona, o no es psicólogo... o pues si el psicólogo, la
54 persona que está ahí en recursos humanos es la que va mirando, el que tiene el
55 contacto directo con el personal, entonces debe estar en una afinidad con los objetivos
56 y la planeación estratégica para tener ese personal que se va a necesitar o que de
57 pronto no se va a necesitar ya, y mirar qué perfiles, qué capacidades y de qué puestos
58 van variando, pues se mira tanto el puesto como la persona.

59 I: De pronto alguien quiere agregar algo...

60 P: Pues yo creo también que ese es el ideal, pues lo que tu dices, es
61 completamente involucrado en la planeación estratégica, sobre todo en la parte de
62 personal, pero yo creo que hay falencias en cuanto a eso, que por un lado la alta
63 gerencia no se ve decidiendo y haciendo todos los planes pensando en el futuro y no
64 se involucran, no digo que en todas las empresas funciones así, pero eso sería ideal,
65 que traten de estar involucrados en toda la parte de recursos humanos en esa
66 planeación estratégica también.

67 P: Lo que tu dices es lo normal, lo que uno ve en la mayoría de las empresas,
68 generalmente en las nacionales, el psicólogo se ve como lo que hablamos al principio,
69 como la persona que selecciona, de pronto que ayuda en nómina...

70 P: Que ayuda en el momento, en las necesidades...

71 P: Eso si es súper reactivo, 'entonces necesito esto, entonces yo le consigo esto',
72 pero es... no es proactivo pues...

73 I: De pronto, a qué te refieres con que no es proactivo? Con que...

74 P: No lo digo como el psicólogo sino como el perfil que tiene la empresa de la
75 necesidad de un psicólogo, es mas la mayoría de las empresas no tienen esa área, no
76 existe, la asume directamente la gerencia, porque no tienen los recursos para estar
77 pagando a alguien que le haga una entrevista, entonces simplemente entrevistan
78 directamente, hacen la contratación, la nómina y ven la función del psicólogo como
79 esa, entonces yo la asumo. En empresas grandes, en nacionales no creo que exista
80 todavía, en las multinacionales ya se está dando es lo otro, tienes un equipo
81 desarrollador de personal, no 'consígame', es mas no los contratan sino un equipo de
82 psicólogos que desarrollan el personal y desarrollan las capacidades y ajustan los
83 perfiles para desarrollar en sí las metas de la organización.

84 I: Bueno hemos hablado acerca de las funciones de los psicólogos en las
85 empresas, hemos tocado temas como planeación estratégica, selección, manejo de
86 nómina, administración de personal, capacitación, temas como clima organizacional,
87 ¿ustedes creen que hace falta alguno, por tocar de pronto?

88 P: Servicio al cliente, atención al cliente...

89 I: ¿Usted qué ha visto que hace un psicólogo en atención al cliente?

90 P: Estoy casi seguro que se encarga de las comunicaciones internas y externas
91 de la compañía, toda esa parte de comunicaciones más que todo de responder quejas o
92 tratar de guiar a las personas para darle una solución.

93 I: Muy bien, en este mismo sentido que creen que ha hecho, tal vez contribución
94 que haya tenido el psicólogo que trabaje con la organización? ¿En qué ha contribuido
95 al crecimiento de la organización?

96 P: En conseguir el mejor personal, mejorar el perfil de la compañía. Lo digo por
97 experiencia propia, el perfil que inicialmente se tenía era bajo y al cambiar a un
98 outsourcing que lo manejara...

99 I: ¿Cómo ha sido tu experiencia?

100 P: Pues cuando yo trabajé... ¿digo nombres?

101 I: De pronto el sector por favor...

102 P: Siempre he trabajado en el sector financiero, entonces en una de esas
103 empresas la selección personal que se hacía en ese entonces el perfil que se exigía no
104 era de mucha preparación intelectual y bueno en fin. Entonces pues la gente así
105 mismo cuando quedaba vinculada, ese mismo tipo de perfil que se seleccionaba se
106 veía reflejado en ilícitos, precisamente por eso, entonces a raíz de tanto ilícito que
107 hubo se tuvo que cambiar esa estructura y se manejó la selección ya por medio
108 directamente de un outsourcing, entonces ya era gente especializada en el tema como
109 tal de selección de buscar perfiles adecuados para cada cargo y pues esto se vio en
110 mejoría a la parte de riesgo de la organización. Yo creo que el psicólogo cuando se
111 maneja de esa manera contribuye a minimizar el riesgo en el sector financiero que es
112 bastante complicado ese tema.

113 I: De pronto en la experiencia tuya dices que.. algo relacionado en la selección
114 de personal, mejoras en ese sentido. ¿ tu experiencia cual sería? ¿por qué crees eso?

115 P: Lo decía mas como la idea general que uno tiene del psicólogo. Mi
116 experiencia es mas como la del equipo desarrollador que uno tiene detrás, en el sector
117 del consumo masivo que tenía muy presente ese perfil del psicólogo o de la parte de
118 recursos humanos.

119 P: Quería aclarar ¿Estamos hablando del psicólogo en recursos humanos o del
120 que trabaja en cualquier área de la organización?

121 I: En cualquier área de la organización.

122 P: Desde el punto de vista de recursos humanos esa es mi experiencia, es muy
123 grato decir que hay todo un estudio, no sólo a nivel profesional sino también a
124 nivel personal, que busca como el equilibrio de ‘cómo saco lo mejor se esta
125 persona, cómo hago para que se sienta bien y además se sienta útil, cómo hago para
126 sacarle las dos cosas’, entonces eso me pareció como lo ideal de un equipo de
127 recursos humanos. Y desde otras áreas he visto la participación de psicólogos en la
128 parte de marketing y de análisis de consumidor y de análisis de necesidades y cómo
129 ‘yo le vendo, cómo yo le muestro un comercial, cómo lo percibe mejor... de
130 acuerdo su conocimiento en sí de lo que es un ser humano’. Me parece un buen
131 aporte, siempre y cuando la gerencia lo utilice de esa forma si no va a ser... depende
132 de cómo lo vea la cabeza de la organización, si lo quiere ver como un entrevistador
133 se va a quedar como un entrevistador y no va a ser mayor su aporte,
134 pero si la empresa es conciente de todo el potencial que hay detrás de eso me
135 parece que el aporte es muy grande.

136 P: Haber yo le cuento un poquito cual ha sido mi experiencia, yo trabajo en el
137 sector bursátil, y pues en ese medio prácticamente todas las empresas han sido y han
138 empezado a crecer como empresas familiares, y pues el clima organizacional y la
139 estructura organizacional de las empresas no es tan desarrollado como en otros
140 sectores. Cuando yo entré a mi empresa no había área de gestión humana, así se llama
141 allá, y básicamente lo que uno observaba era pues una estratificación de clases dentro
142 de la misma empresa, básicamente son tres pisos, y tres pisos eran un estrato
143 diferente, el sexto mercadeo, el quinto área comercial y el cuarto que son
144 operaciones, y ese nivel se da matices en cuando a la clase y estrato a la que
145 pertenecen las personas, y usted llegaba y percibía en el ambiente y cómo de
146 cierta manera había discriminación dentro de la misma empresa al nivel que había
147 baños a los que los empleados... no todo el mundo podía entrar. Básicamente lo que
148 yo he observado que el área de gestión humana, que es muy nueva, tiene 3 meses, lo
149 que hizo fue abrir un espacio diario de comunicación entre las personas y
150 hacer que eso que era evidente para todo el mundo le llegara a las directivas y a la
151 presidencia y empezaran a hacer cosas para cambiarlo porque en realidad las
152 personas que trabajaban en el cuarto piso que es donde el nivel de educación era
153 mucho mas bajo, la percepción que tenían ellos de la compañía y su
154 ambiente de trabajo era muy negativo y hacía que hicieran las cosas de mala gana. Y
155 entonces el área de gestión humana lo que hizo fue abrir un espacio de comunicación
156 y transmitió una cantidad de inconformidades que existían al interior de la empresa.
157 Por otra parte es una empresa que aún no posee un manual de funciones, los cargos,
158 pues no se sabe qué hace cada quién a nivel interno y ahora lo que está haciendo el
159 área de gestión humana es empezar a definir y darle cierto tipo de organización a la

160 misma empresa y decir 'sus funciones son estas y no son otras', obviamente abrió un
161 espacio para mejorar el proceso de selección que antes era mucho
162 menos técnico por decirlo de alguna manera. Por otra parte se empezó a
163 trabajar en la escala salarial que eso no existía tampoco. Había gente que tenía
164 maestrías y ganaba menos que una persona que tenía... que no era ni siquiera
165 profesional, entonces se entró a trabajar en ese punto y a establecer una escala
166 salarial y mejorar la organización misma de la empresa, como le digo no había
167 funciones, y en los departamentos no estaba emitido lo que era la función de cada
168 uno y lo que ha estado haciendo el área de gestión humana y el psicólogo
169 que es una sola persona es trabajar en todos estos temas. Entonces de pronto
170 cuando no existe eso se da cuenta de cual es la importancia y cual es la
171 función de un psicólogo dentro de una organización.

172 I: En cuanto al manejo de la compensación qué ha hecho el psicólogo, en el caso
173 suyo?

174 P: Eso está todavía sobre la mesa, se ha empezado a trabajar ese tema, pero no
175 se ha llegado a un consenso, pues no es muy coherente ni educación ni salarios que se
176 estaban pagando.

177 I: Mencionaba algo acerca de manuales de funciones, ¿ha habido de pronto
178 alguna influencia del psicólogo en ese aspecto?

179 P: Influencia externa como una consultoría?

180 E: o de pronto de algún psicólogo que trabaje allá?

181 P: Si de hecho la persona que maneja gestión humana es la que está trabajando
182 en ese tema y el proyecto es entregar un manual de funciones de toda la empresa para
183 el próximo año. Es la meta apremiante y establecer obviamente unos procesos de

184 selección, sobre eso se ha trabajado. El área es muy reciente y tiene 3 meses, pero el
185 cambio mas radical que he observado es el espacio para el diálogo y la comunicación
186 entre las deferentes áreas.

187 I: Muy bien, ahora de pronto podemos, ya hemos hablado de las
188 funciones de los psicólogos, ahora hablemos sobre las características de
189 los psicólogos. ¿ustedes qué opinión tienen y qué características creen
190 que tienen en particular, que los diferencien de otro tipo de
191 profesionales?

192 P: Muy buenas interrelaciones, es que se prestan para hablar muy rico, escuchan
193 también como... cuando hablo con ellos me siento como... no paz así interior... sino
194 como rico hablar con alguien, le coges confianza rápido

195 I: ¿Qué mas características creen que tienen?

196 P: ¿Son muy analíticos no? Uno está hablando con ellos y lo están analizando
197 todo el tiempo, como te sientas, como miras, como hablas, como todo.

198 P: Tienen como muy buenas relaciones personales, son como poco
199 discriminados, tratan de estar en todos los niveles a toda hora, con buena
200 comunicación.

201 I: ¿En el momento que realiza acciones en el diario vivir del trabajo qué lo
202 caracteriza?

203 P: Yo me inclinaría, como dijo él, en abrir un espacio de comunicación...

204 P: Es como el conciliador, que busca darle soluciones a los problemas, busca
205 alternativas e ideas, de pronto aporta ideas rápidas, como empleado o como jefe.

206 E: ¿Qué tanto creen ustedes que un psicólogo realmente, que trabaja en una
207 empresa realmente sabe y domina su disciplina y su trabajo? ¿qué tanto sabe lo que
208 está haciendo?

209 P: Depende del psicólogo. Es como qué tan buenos son los doctores, depende de
210 su estudio, de su organización, experiencia, etc. los psicólogos, es indudable que su
211 aporte es importante, pero ya la calidad de los psicólogos no se pueden medir como
212 un grupo sino pues como cada persona con sus funciones y con sus responsabilidades.

213 P: De acuerdo.

214 E: ¿Ustedes qué tanto creen que está preparado para intervenir dentro de una
215 organización y en todas las funciones que hemos tocado, qué tan preparado creen que
216 realmente está? ¿Qué le haría falta conocer de pronto para hacerlo mejor...

217 P: ¿Pero como educación o...

218 I: De pronto como conocimientos...

219 P: Muchas veces me ha tocado... como involucrarse un poco mas, no conocía
220 muy bien el cargo el que me estaba haciendo la entrevista, la hacía pero cualquier
221 inquietud sobre el trabajo la desconocía, esa parte técnica es importante, debe
222 involucrarse muy bien en la organización para poderlo conocer.

223 P: Eso también depende de la organización donde esté, porque le pueden decir
224 'contrátame a alguien' pero no le cuentan nada sobre el cargo, y ya, no les dan mas
225 información.

226 P: Lo que también sucede mucho es que los procesos de selección los van
227 recortando, y uno que comenzó, me imagino, con todos los pasos que se debían seguir
228 para que sea lo más acertado posible, por el afán los van recortando, pues en
229 experiencias propias he tenido entrevistas de cuatro o cinco minutos y pues es algo

230 que comparado con otros procesos de selección donde he estado es algo como en lo
231 que ellos también están como perdiendo el tiempo por querer hacer las cosas más
232 rápidas. En todas las empresas siempre hay afanes y que apagar incendios y
233 entonces no hay una planeación de la gente que se va a contratar y se hace rápido y
234 por saltarse muchos pasos algunas personas no pasarían por recursos humanos o que
235 el psicólogo entrevistara sino que de una vez con las personas que va a trabajar.
236 Hacen algo como 'entrevístelo pero igual ya está contratado' eso sucede bastante a
237 menudo.

238 P: No se si dentro del plan de estudios de una universidad tengan procesos o
239 algo así, porque hay psicólogos en distintos sectores financiero, manufacturero, puede
240 estar en mucho tipo de industria y no se si haya algún tipo de aprendizaje dentro del
241 pensum, sobre procesos, algo general sobre la empresa.

242 I: ¿De pronto alguien tiene una percepción similar a esta?

243 P: Yo considero que en la medida en que se desarrollan las economías de los
244 países empieza a pesar mucho mas lo que es el capital humano y en esa medida creo
245 que los psicólogos deben estar muy al tanto y involucrados con... no todos los sectores
246 son iguales y no todos los sectores necesitan las mismas personas con las mismas
247 características. De pronto esta puede ser una deficiencia y pueden crear sesgos al
248 interior de diferentes organizaciones porque si uno aplica las mismas técnicas, las
249 mismas herramientas en todos los procesos y en todos los sectores se podría llegar a
250 crear sesgos dentro de la selección e incluso dentro de la misma organización. Todos
251 los sectores son distintos y de pronto el conocimiento debería estar enfocado a
252 sectores particulares...

253 P: Todos los sectores y todos los departamentos de una misma empresa, es
254 diferente el perfil de alguien de ventas y alguien de finanzas.

255 I: Mencionan algo acerca del avance de la economía e importancia del capital
256 humano. ¿alguien quisiera agregar algo a este tema porque... si comparte esa misma
257 opinión?

258 P: Muy encaminado a lo que yo contaba, es concienciar a cada uno de los
259 gerentes de esa importancia y que si las personas están contentas y se siente útiles
260 entonces rinden mas y ahí viene toda la teoría del caso...

261 I: Hablamos de la facilidad de un psicólogo para relacionarse con los demás.
262 ¿Qué tipo de relación creen que mantiene en general con las distintas personas que
263 trabajan en distintas áreas de una organización? ¿Cómo mas creen que se relaciona
264 con la gente?

265 P: Lo digo por lo que veo en la organización donde estoy, como la persona que
266 puede ayudar a conseguir trabajo, a amigos o a otras personas que se encuentren
267 desempleadas. Ven al psicólogo, se hacen amigos del psicólogo porque como es muy
268 fácil tener acceso a él, aprovechan la oportunidad de decirle que tienen hojas de vida
269 de amigos y a los psicólogos esto les puede servir porque ellos hacen reclutamiento.
270 Les sirve, buscan el área de selección para vincular a conocidos.

271 I: Esto se puede encontrar entre una relación personal y otra profesional, en su
272 relación profesional, ¿cómo ven ustedes la relación a nivel de trabajo,
273 interdisciplinariamente, como se ve esto en las empresas?

274 P: De pronto en el trabajo con personas directamente en el proyecto que esté
275 relacionado, por ejemplo, el que trabaja con clima organizacional, si va a hacer un
276 evento en el que esté involucrada tal área que desarrolla el evento, tanto el área puede

277 buscar al psicólogo como el psicólogo buscar al área que necesita para desarrollar...
278 también sucede para cuando se van a hacer, no se, un lanzamiento, el psicólogo puede
279 ser de mucha utilidad en la toma de decisiones, pues ya es como para integrar las
280 diferentes áreas, por sus relaciones personales dentro de la empresa. También
281 funciona muy bien como mediador, pues si como integrador.

282 P: Yo los he visto también mucho con presidencia, como que están enterados,
283 no los he visto así como en trabajo interdisciplinario, me imagino que se da el caso,
284 pero no lo conozco a fondo...

285 I: Ahora podemos hablar un poco sobre el deber ser, ¿cómo creen ustedes que
286 debe ser a nivel de funciones? ¿qué debería hacer un psicólogo en las
287 empresas? ¿Cuál debería ser el ideal para que contribuya al desarrollo y al
288 crecimiento de una empresa? Y también en cuando a las características, ¿qué
289 características creen ustedes que debería tener? O ¿qué debería cambiar o
290 fortalecer?

291 P: A mi me parece que un psicólogo dentro de una organización para que pueda
292 contribuir en todas las áreas tiene que conocer todas las áreas, si se necesita algo en el
293 área financiera que el psicólogo tenga la capacidad de manejar temas relacionados
294 con el financiero, que si es de la parte jurídica, que se supone que es sólo de
295 abogados, el psicólogo también debe poder tener una opinión acertada en cuanto a esa
296 área. Que no sólo se desempeñe en ciertos ramos, por decir algo, recursos humanos,
297 desarrollo humano, relaciones industriales, como lo llamen en cualquier empresa, sino
298 que se pueda desempeñar también en otras ramas de la organización, porque lo que yo
299 veo es que se enfocan mucho o específicamente en esa área, siempre uno habla de
300 psicólogo uno dice recursos humanos, pero nunca contraloría, vicepresidencia

301 jurídica, nunca, desde mi punto de vista. Si uno quisiera que el psicólogo
302 no sólo se desempeñara en esa rama sería bueno si conociera de todo donde está
303 trabajando. Si el área de desarrollo humano claro que se hace la selección, allá es
304 donde se lleva a cabo, pero si se le pregunta a un psicólogo de qué es o
305 para qué es algún cargo no tiene idea, sólo tiene que seleccionarlo, ahí no
306 aportaría mas y sería bueno que se vinculara un poquito mas y conociera más de la
307 empresa donde está trabajando, pues para que pueda aportar mas, no sólo en eso...
308 pienso yo...

309 I: De pronto en funciones que mencionamos antes, ¿cómo creen que podría
310 desempeñarse mejor?

311 P: Yo creo que la profesión está muy relacionada con el desarrollo económico
312 del país, el psicólogo para muchas de las organizaciones de un país pobre como
313 Colombia es importante pero no indispensable, entonces es algo que entre mas se va
314 creciendo se va introduciendo en la organización pero no está planeado, entonces el
315 caso que se mencionaba me parece que es un caso tradicional de la mentalidad que
316 tenemos que, pues se subvalora un poco el aporte que puede tener el psicólogo,
317 entonces después de discutir todo el tiempo que llevamos hemos sacado muchas
318 conclusiones que, pues sabemos que tiene un psicólogo pero que en un comienzo sólo
319 lo vemos como la persona que selecciona personal y que aplica unos tests que ya
320 están hechos, entonces es algo que en muchas organizaciones se puede pensar como
321 'lo hacemos por outsourcing' es algo que necesito pero no es algo que vaya a agregar
322 valor a la empresa, entonces cuando ya uno lo ve como que va a agregar valor a la
323 empresa le dan el verdadero sentido que pueda tener un psicólogo dentro de la
324 empresa.

325 P: Yo estoy muy de acuerdo con ese punto y pienso que la mayor deficiencia
326 que puede tener un psicólogo es que no tiene en cuenta el punto convergente entre los
327 empleados y el empleador, y es que en una empresa las personas están para hacer
328 plata, y no es por sonar frívolo ni nada por el estilo, sino que tanto el empleado le va
329 a agregar a la empresa pero la empresa le va a agregar al empleado, y en qué sentido?
330 Una persona va a su lugar de trabajo y no solamente va a entregar su fuerza laboral
331 sino que también tiene que saber que va a recibir algo de la organización. Entonces el
332 psicólogo me parece que tiene que constituir un puente fundamental entre lo que son
333 directivas y lo que son empleados, desde mi punto de vista, para que los dos se
334 beneficien de eso, del negocio. El empleado le está entregando su capital, su fuerza
335 física, su intelecto a la empresa, y la empresa le tiene que entregar y el psicólogo tiene
336 que velar porque la empresa desarrolle mecanismos que le agreguen valor al mismo
337 empleado, en esa medida la productividad de toda una organización se eleva y así se
338 elevan las ganancias y el psicólogo se gana la posición que se merece dentro de una
339 organización, pero para eso tiene que comprender muchísimo el negocio y tiene que
340 tener en mente eso...

341 P: Pero también, como, no se como se podría hacer, pero hacer cambiar esa
342 mentalidad de que es necesario, y lo que usted dice es completamente cierto porque
343 eso es directamente proporcional a la productividad, una persona puede vivir mucho
344 mas tiempo dentro de una empresa que en la casa, únicamente los fines de semana y
345 eso depende también del horario laboral y otros muchos otros factores. Entonces
346 también falta concienciar mucho a la gerencia y a todas las personas involucradas
347 dentro de una empresa para que entiendan ese concepto y esa realidad, y mas en estos
348 momentos cuando el capital humano es lo más importante. Creo que eso es un punto

349 que se debe hacer saber y que todas las personas dentro de una organización lo
350 conozcan.

351 P: Ver que el puede generar muchísima mas rentabilidad...

352 P: Que es un cambio cultural mas que todo.

353 P: Eso es lo complicado...

354 P: Lo complicado también es que las organizaciones no tienen plata. Es un país
355 pobre, la situación macro del país. Uno puede gastar plata en educación para los niños
356 o en tener la ciudad súper limpia y organizada, uno tiene que saciar primero las
357 necesidades básicas, y muchas organizaciones no alcanzan ni a saciar las necesidades
358 básicas y entonces cuando no tienen para pagar su nómina, para pagar su materia
359 prima, para pagar lo que genera dinero, es muy difícil que inviertan dinero en ir un
360 poco mas allá, que es la función de los psicólogos. Es muy difícil que se tome al
361 psicólogo con la función que debe tener en un país donde la mayoría de las empresas
362 son pobres. Hay multinacionales, pero el grueso de las empresas son pobres.

363 P: En ese caso uno piensa en organizaciones grandes que lo puedan hacer. Por
364 ejemplo, hay muchas empresas estatales que tienen un problema gravísimo y es que la
365 gente no está contenta con su trabajo, por el clima organizacional, porque no tienen
366 digamos motivación, los cogen como máquinas de trabajo y no les dan nada. Uno
367 tiene que recibir algo, motivación en cuanto a su salario, en cuanto a su calidad de
368 vida, bueno, en muchas cosas, si? Ese es el gran problema que tienen las
369 empresas del estado y por eso se ve reflejado en el servicio cuando uno como
370 usuario ve reflejado ahí el mal servicio y es porque la gente no está contenta, hacen
371 las cosas mal, no las hacen con calidad, ahí está el problema de ese tipo de
372 organizaciones.

373 En la parte privada hay otras que también están tratando de mejorar ese
374 problema, porque son tan grandes y se vuelven inmanejables, se salen de las manos
375 esa parte y empiezan a mirar como mejorar esto, y de ahí forman parte importantísima
376 los psicólogos.

377 P: No sólo en las empresas públicas, sino en las privadas hay un problema muy
378 grande que para tratar de tener mayor productividad y mayor eficiencia
379 entonces se está explotando a los empleados de una forma que uno se da cuenta
380 cuando se mira la fuerza laboral de otro país. Y las leyes están favoreciendo esto, ya
381 no hay un horario de trabajo, sino que los empleados de cierto nivel se les llama de
382 confianza y entonces no hay horas extras, todas las personas entran a las 8 de la
383 mañana y salen a las 8 y 9 de la noche, es una fuerza laboral que hace mas eficiente
384 pero acaba con la vida porque no es un ritmo equilibrado. Esto está como muy de
385 moda y yo pienso que es una función muy importante donde puedan intervenir los
386 psicólogos. La gente en las empresas privadas ya está aburrída porque ‘recorte de
387 personal y distribuya las cargas del personal que se fue al personal que se queda’, y
388 dada vez es mas carga y mas carga y la misma remuneración, entonces no hay
389 motivación.

390 I: Hemos hablado de muchos de los aportes que podría ofrecer un psicólogo.
391 ¿Qué mas podrían agregar imaginándose ustedes a este profesional cumpliendo
392 muchas de las acciones que han mencionado y poniéndolo en términos palpables y
393 observables, que se vea evidentemente su aporte, cómo lo verían hablando de un ideal
394 en el momento de intervenir en diferentes procesos?

395 P: Hemos hablado de lo que abarca todo. También de pronto algo se me había
396 quedado por fuera, es que yo he visto que el respeto dentro de una organización es

397 fundamental y un psicólogo puede aportar muchísimo en cuanto a esto, se ve
398 muchísimo que personas que tienen cargos directivos muy altos y tienen mucha gente
399 a cargo suyo a veces faltan al respeto a sus funcionarios sin importarle en qué
400 condiciones se encuentre esa persona ni nada. La gente se calla muchas veces porque
401 les da miedo que los vayan a sacar de allí y les vayan a quitar su trabajo, no se, y no
402 acuden, por ejemplo al psicólogo que pueda hacer algo en cuanto al
403 bienestar laboral. Eso es parte fundamental de una organización y el respeto es mejor
404 dicho uno de los objetivos que se podrían plantear dentro de una organización,
405 no sólo mirar lo que dijimos sino tener también en cuenta estos,
406 pienso que si no hay respeto, si no hay alguien que le esté haciendo propaganda al
407 respeto, que podría ser un psicólogo, que es la persona que uno ve que es mas cordial,
408 respetuosa, con la que mas se puede hablar, con la que hay mas empatía, que esa
409 misma actitud la tomaran este tipo de personas, que las concientizara de alguna
410 manera no se...

411 P: Ellos son el motor de concienciar y si no lo empiezan a generar, difícilmente
412 un gerente por iniciativa propia, sobretodo los de antes, los más antiguos no ven eso
413 importante, ellos siguen con su mecánica antigua. De pronto algunos hayan empezado
414 a cambiar...

415 P: Y cómo lo podrían hacer, haciendo esos talleres de, no si he asistido a uno de
416 eso, pero me parecen excelentes y es que un fin de semana cogen a los directivos de
417 ciertas áreas y junto con los funcionarios que tengan a cargo, y empiezan a ser una
418 especie de mediador entre el patrón y el que está por debajo de él y se hace como ver
419 qué errores que se están cometiendo en la relación laboral como tal, eso sirve
420 muchísimo. Entonces los psicólogos en ese caso de mediadores, los que le hacen

421 tomar conciencia tanto a uno como el otro, porque eso es de parte y parte, no sólo los
422 jefes sino también hay funcionarios que son... si? Entonces son talleres no
423 de motivación como tal, sino especies de outdoor, pero enfocado en la
424 parte que les dije.

425 P: Son como para romper paradigmas, generalmente, muy relacionado a lo que
426 acaban de decir aurita y creen que entre mas horas trabaje uno entonces es mejor y
427 entre mas tarde entonces mas eficiente... no! Hay que ir cambiando esas culturas y si
428 no puede en 8 horas hay que organizar procesos porque hay que generarle calidad de
429 vida a la gente, que comparta con la familia, que comparta con los amigos, y que vean
430 la importancia de cuanto eso brinda y retribuye en el rendimiento cuando uno está
431 trabajando.

432 I: Hemos tocado muchos temas, alguno quisiera agregar algo de lo que no
433 hayamos hablado o complementar alguna idea que se haya manifestado hasta este
434 momento?

435 P: (Silencio)

436 I: ¿No? Les agradezco mucho por su participación y pues no es mas...

Apéndice D

Resultados de pilotaje sesión 1

Dentro de las tres categorías generales planteadas en correspondencia con los tres objetivos específicos, se encontraron datos que permiten describir las representaciones sociales en torno a ellas y a los diferentes conceptos que las componen. Los resultados del pilotaje se expondrán entonces de acuerdo a los objetivos.

En lo concerniente al quehacer y a las acciones dirigidas al apoyo de procesos de gestión humana emerge la afirmación que comprende al psicólogo como un profesional que se dedica a ‘...mantener un buen nivel de motivación en la organización y en las personas que lo componen, de pronto por áreas... como un ambiente laboral’ (Apéndice C, seg. 18-24) y se preocupa por afectar actitudes como ‘...la percepción que tenían ellos de la compañía y su ambiente de trabajo era muy negativo y hacía que hicieran las cosas de mala gana...’ (Apéndice C, seg. 154-155). Esto lo lleva a cabo por medio de las diferentes funciones que cumple realizando ‘...promoción dentro de la empresa, de las personas, de la carrera de cada persona dentro de la empresa...’ (Apéndice C, seg. 20-21), así como acciones que buscan ‘...integración, de... pues de participación, generalmente también de las fechas especiales...’ (Apéndice C, seg. 22-23) y ‘...para cuando se van a hacer, no se, un lanzamiento, el psicólogo puede ser de mucha utilidad en la toma de decisiones, pues ya es como para integrar las diferentes áreas, por sus relaciones personales dentro de la empresa. También funciona muy bien como mediador, pues si como integrador...’ (Apéndice C, seg. 278-281), pues se ocupa de actividades que buscan establecer relaciones mas cercanas y amables entre trabajadores. De igual manera el psicólogo interviene en la compensación pues ‘... se empezó a trabajar en la escala

salarial que eso no existía tampoco... se entró a trabajar en ese punto y a establecer una escala salarial y mejorar la organización misma de la empresa...´ (Apéndice C, seg.164-168); en las tareas que se realizan ´...no se sabe qué hace cada quién a nivel interno y ahora lo que está haciendo el área de gestión humana es empezar a definir y darle cierto tipo de organización a la misma empresa...´ (Apéndice C, seg. 159-161); en ´... buscar como las necesidades dentro de la empresa, dentro de cada uno de los personajes y dentro de las tareas de capacitación, y para desarrollar programas que traten de cubrir esas necesidades´ (Apéndice C, seg. 34-36) al constituir un ´...equipo de psicólogos que desarrollan personal y desarrollan capacidades y ajustan perfiles para desarrollar en sí las metas de la organización´ (Apéndice C, seg. 81-83). Por otro lado una función que se menciona frecuentemente consiste en que ´...normalmente lo que uno ve en las empresas es que están dedicados a la contratación, selección y a la vinculación de personal, que es lo que normalmente uno ve en las empresas´ (Apéndice C, seg. 2-4) al ´...hacer las pruebas para la selección de nuevos cargos, digamos como el procedimiento de hacer la selección, el reclutamiento, se mira el perfil de la persona y luego se le hacen una serie de pruebas me imagino que de acuerdo al perfil...´ (Apéndice C, seg. 38-42) y ´...lo normal, lo que uno ve en la mayoría de las empresas, generalmente en las nacionales, el psicólogo se ve como lo que hablamos al principio, como la persona que selecciona, de pronto que ayuda en nómina...´(Apéndice C, seg. 67-69).

Dentro del quehacer relacionado con el comportamiento humano desarrolla funciones dirigidas a hacer del trabajo una oportunidad de desarrollo personal y no eminentemente profesional ´...hay todo un estudio, no sólo a nivel profesional sino también a nivel personal, que busca como el equilibrio de ´cómo saco lo mejor se esta persona, cómo hago para que se sienta bien y además se sienta útil, cómo hago para

sacarle las dos cosas'...' (Apéndice C, seg. 123-126); en ocasiones, se observa que '...hay organizaciones que los utilizan ya como apoyo psicológico directamente ya con los funcionarios...' (Apéndice C, seg. 5-7), donde su gestión está enfocada al ofrecimiento de un apoyo más particular, que tiene un impacto directo sobre el trabajo a través de una intervención interviene sobre la salud mental de la persona. De igual modo, contribuye a mejorar procesos en la organización como los de selección para que '...a raíz de tanto ilícito que hubo se tuvo que cambiar esa estructura y se manejó la selección ya por medio directamente de un outsourcing, entonces ya era gente especializada en el tema como tal de selección de buscar perfiles adecuados para cada cargo y pues esto se vio en una mejoría a la parte de riesgo de la organización...el psicólogo cuando se maneja de esa manera contribuye a minimizar el riesgo en el sector financiero...' (Apéndice C, seg. 106-112), además, cuando en una organización se presentan situaciones de insatisfacción entre grupos que difícilmente se podían poner en manifiesto o modificar '...el cambio mas radical que he observado es el espacio para el diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas' (Apéndice C, seg. 185-187), después de la intervención del psicólogo para permitir la generación de cambios y la rotura de reglas instituidas para generar algunas nuevas con las que el personal en general comulgara; a esos cambios se accede por medio de una mediación en situaciones como '...básicamente lo que uno observaba era pues una estratificación de clases dentro de la misma empresa, básicamente son tres pisos, y tres pisos eran un estrato diferente... y a ese nivel se da matices en cuando a la clase y estrato a la que pertenecen las personas, y usted llegaba y percibía en el ambiente y cómo de cierta manera había discriminación dentro de la misma empresa al nivel que había baños a los que los empleados... no todo el mundo podía entrar...' (Apéndice C, seg. 142-148) y 'lo que ha estado haciendo el área de gestión humana y el psicólogo que

es una sola persona es trabajar en todos estos temas....' (Apéndice C, seg. 169-170) y '...empiezan a ser una especie de mediador entre el patrón y el que está por debajo de él y se hace como ver qué errores que se están cometiendo en la relación laboral como tal, eso sirve muchísimo. Entonces los psicólogos en ese caso de mediadores, los que le hacen tomar conciencia tanto a uno como el otro...' (Apéndice C, seg. 417-421); lo anterior se facilita al '...abrir en espacio de comunicación y transmitió una cantidad de inconformidades que existían al interior de la empresa' (Apéndice C, seg. 156-158) y entonces fue posible '...hacer que eso que era evidente para todo el mundo le llegara a las directivas y a la presidencia y empezaran a hacer cosas para cambiarlo...' (Apéndice C, seg. 149-152); y también '...se encarga también de las comunicaciones internas y externas de la compañía, toda esa parte de comunicaciones mas que todo de responder quejas o tratar de guiar a las personas para darle una solución' (Apéndice C, seg. 90-92). Por otro lado, en la medida que interviene realizando estas funciones, contribuye a mejorar la productividad de manera mas notoria por medio del proceso de selección '...en el tema como tal de selección de buscar perfiles adecuados para cada cargo y pues esto se vio en mejoría a la parte de riesgo de la organización. Yo creo que el psicólogo cuando se maneja de esa manera contribuye a minimizar el riesgo en el sector financiero que es bastante complicado ese tema' (Apéndice C, seg. 108-112), para lo cual requiere tener presentes '...las necesidades a futuro y miran tu perfil como se va ajustando a las necesidades porque ellos igual tienen un plan estratégico. Y así mismo van mirando como van cuadrando el personal de acuerdo a sus objetivos y no se si tienen una meta en crecimiento qué personal puedan necesitar y qué personal yo voy preparando en este momento para tenerlo listo' (Apéndice C, seg. 45-50). Es así como ofrecen '...un buen aporte, siempre y cuando la gerencia lo utilice de esa forma...' (Apéndice C, seg. 130-

131). En cambio, se presentan ocasiones donde el psicólogo ‘...sólo lo vemos como la persona que selecciona, personal y que aplica unos tests que ya están hechos...’ (Apéndice C, seg. 319-320) y ‘...no es algo que vaya a agregar valor a la empresa...’ (Apéndice C, seg. 322).

En el desarrollo de su quehacer profesional, se atribuyen al psicólogo diferentes características, unas personales y otras enfocadas a la organización. Las primeras ‘...de acuerdo a su conocimiento en sí de lo que es un ser humano’ (Apéndice C, seg. 129-130) le permite mantener ‘...muy buenas interrelaciones, es que se prestan para hablar muy rico, escuchan también...’ (Apéndice C, seg. 192-193) y ‘tienen como muy buenas relaciones personales, son como poco discriminados, tratan de estar en todos los niveles a toda hora, con buena comunicación’ (Apéndice C, seg. 198-199), ya que se caracterizan por ‘...abrir un espacio de comunicación...’ (Apéndice C, seg. 202) pues tienen ‘...contacto directo con todo el personal...’ (Apéndice C, seg. 55) y la relación con el psicólogo es percibida como que es ‘...rico hablar con alguien, le coges confianza rápido’ (Apéndice C, seg. 194). Se caracteriza también por ‘...responder quejas o tratar de guiar a las personas para darle una solución’ (Apéndice C, seg. 91-92), esencial para lograr puntos de encuentro y negociar, pues es ‘...como un conciliador...’ (Apéndice C, seg. 203). De igual manera se considera que constituye ‘...un equipo desarrollador de personal...’ (Apéndice C, seg. 81) que puede desempeñarse interdisciplinariamente pues ‘...he visto la participación de psicólogos en la parte de marketing y de análisis de consumidor y de análisis de necesidades...’ (Apéndice C, seg. 127-128), aunque en otras ocasiones se considera que ‘...no los he visto así como en trabajo interdisciplinario...’ (Apéndice C, seg. 282-283); se presentan casos así mismo en que ‘...busca darle soluciones a los problemas, busca alternativas e ideas, de pronto aporta ideas rápidas...’

(Apéndice C, seg. 203-204) y ‘...puede ser de mucha utilidad en la toma de decisiones...’ (Apéndice C, seg. 279).

Por otro se observa que puede no trabajar de acuerdo a los planes de la organización a los cuales ‘...no se involucran...’ (Apéndice C, seg. 64) y como profesionales se considera que ‘...no es proactivo...’ (Apéndice C, seg. 72) y por lo tanto sólo cumple ordenes como ‘...’contráteme a alguien...’ (Apéndice C, seg. 224); de igual modo la organización ‘...si lo quiere ver como un entrevistador se va a quedar como un entrevistador y no va a ser mayor su aporte...’ (Apéndice C, seg. 132-133). Debido a esto se vuelve ‘...algo que necesito pero no es algo que vaya a agregar valor a la empresa...’ (Apéndice C, seg. 321-322) ya que ‘...para muchas de las organizaciones de un país pobre como Colombia es importante pero no indispensable...’ (Apéndice C, seg. 312-313). Lo anterior se observa en ‘...entrevistas de cuatro a cinco minutos...’ (Apéndice C, seg. 229), donde están ‘...como perdiendo el tiempo por querer hacer las cosas más rápidas’ (Apéndice C, seg. 231-232).

También se caracterizan los psicólogos porque ‘¿Son muy analíticos no? Uno está hablando con ellos y lo están analizando todo el tiempo, como te sientas, como miras, como hablas, como todo’ (Apéndice C, seg. 196-197) y ostenta poder, pues ‘...puede ayudar a conseguir trabajo, a amigos o a otras personas que se encuentren desempleadas...’ (Apéndice C, seg. 265-266).

Dentro del marco de las características enfocadas a la organización se presentan situaciones donde ‘...van mirando como van cuadrando el personal de acuerdo a sus objetivos y no se si tienen una meta en crecimiento qué personal puedan necesitar y qué personal yo voy preparando en este momento para tenerlo listo’ (Apéndice C, seg. 47-50) y trabaja ‘...mejorar la organización misma de la empresa...’ (Apéndice C, seg. 166-

167). De igual modo hay ocasiones donde ‘...la mayor deficiencia que puede tener un psicólogo es que no tiene en cuenta el punto convergente entre los empleados y el empleador, y es que en una empresa las personas están para hacer plata...’ (Apéndice C, seg. 325-327) y también no genera nuevos espacios de intervención ni soluciones novedosas que den cuenta de un nivel investigativo, pues ‘... en un comienzo sólo lo vemos como la persona que selecciona, personal y que aplica unos tests que ya están hechos...’ (Apéndice C, seg. 319-320) y que carece de la destreza para proponer respuestas novedosas a problemas y generar conocimiento..

La percepción encontrada en el pilotaje sobre el psicólogo da cuenta de las funciones que cumple en la actualidad y de las características que permiten hacer una particular representación social como profesional. Así como se observa en el presente, de igual modo se encontraron ideas en torno a su deber ser y a la manera como debería intervenir profesionalmente en el futuro ya que en las organizaciones ‘...el psicólogo me parece que tiene que constituir un puente fundamental entre lo que son directivas y lo que son empleados, desde mi punto de vista, para que los dos se beneficien de eso, del negocio’ (Apéndice C, seg. 332-334). Deben además ser promovidos valores y se afirma que ‘...el respeto dentro de una organización es fundamental y un psicólogo puede aportar muchísimo en cuanto a esto... ...si no hay alguien que le esté haciendo propaganda al respeto, que podría ser un psicólogo, que es la persona que uno ve que es mas cordial, respetuosa, con la que mas se puede hablar, con la que hay mas empatía, que esa misma actitud la tomaran este tipo de personas, que las concientizara de alguna manera no se...’ (Apéndice C, seg. 396-410) y contribuir a ‘...concienciar a cada uno de los gerentes de esa importancia y que si las personas están contentas y se siente útiles entonces rinden mas...’ (Apéndice C, seg. 258-260), así como buscar la posibilidad de

‘...generarle calidad de vida a la gente...’ (Apéndice C, seg. 428-429) y cuando las cantidad de trabajo se incrementa ‘...acaba con la vida porque no es un ritmo equilibrado. Esto está como muy de moda y yo pienso que es una función muy importante donde puedan intervenir los psicólogos. La gente en las empresas privadas ya está aburrida porque ‘recorte de personal y distribuya las cargas del personal que se fue al personal que se queda’, y dada vez es mas carga y mas carga y la misma remuneración, entonces no hay motivación’ (Apéndice C, seg. 384-389). Por lo anterior debe ser ‘... el motor de concienciar...’ (Apéndice C, seg. 411) para ‘...romper paradigmas...’ (Apéndice C, seg. 425) y ‘...velar porque la empresa desarrolle mecanismos que le agreguen valor al mismo empleado, en esa medida la productividad de toda una organización de eleva y así se elevan las ganancias y el psicólogo se gana la posición que se merece dentro de una organización, pero para eso tiene que comprender muchísimo el negocio...’ (Apéndice C, seg. 336-340) y ‘Ver que el puede generar muchísima mas rentabilidad...’ (Apéndice C, seg. 351). En algunos casos ocurre que ‘...no conocía muy bien el cargo el que me estaba haciendo la entrevista, la hacía pero cualquier inquietud sobre el trabajo la desconocía...’ (Apéndice C, seg. 220-221) y desconoce las distintas áreas no sólo de las organizaciones sino de la economía ‘Todos los sectores son distintos y de pronto el conocimiento debería estar enfocado a sectores particulares...’ (Apéndice C, seg. 251-252) para que en relación con los cargos le sea posible ‘...involucrarse muy bien en la organización para poderlo conocer’ (Apéndice C, seg. 222) y además ‘...sería bueno que se vinculara un poquito mas y conociera más de la empresa donde está trabajando... (Apéndice C, seg. 306-307)

Apéndice E

Matriz de categorías

Categorías	Subcategorías
	Procesos de gestión humana
Quehacer- Funciones	Relacionado con el comportamiento humano
	Personales
Características	Enfocadas a la organización
	Quehacer
Deber ser	Características

Apéndice F

Pilotaje Sesión 2

P: Participantes

I: Investigador

1 I: Bueno antes que todo les agradezco nuevamente por haber venido a la
2 segunda sesión... esta sesión se trata de contrastar que tanto... están ustedes de acuerdo o
3 no están de acuerdo o que tanto contrastan las interpretaciones que yo realice sobre lo
4 que ustedes mencionaron la sesión pasada. Ciertamente, entonces si quieren
5 podemos comenzar con la... primera categoría que se refiere al quehacer o a las
6 funciones, que en el presente ustedes observan que llevan a cabo los psicólogos en las
7 organizaciones.... entonces dentro de los procesos organizacionales, pues así los
8 nombro yo, ...encontramos por ejemplo que yo... con frecuencia voy de pronto a leer
9 algunas, algunos apartes del texto que transcribimos o que ustedes
10 mencionaron, entonces en los procesos organizacionales se refieren a que mantiene un
11 buen nivel de motivación en la organización y en las personas que la componen, de
12 pronto por áreas y refiriéndose al ambiente laboral... de pronto en la percepción que
13 tienen... sobre la compañía y su ambiente de trabajo es muy negativo en momentos
14 dados, es decir que la personas dentro de una organización tienen una percepción
15 negativa del trabajo y hacen las cosas de mala gana. ¿Qué tanto creen ustedes que
16 intervienen en este sentido, piensan que esto hace parte de lo que hace el psicólogo en la
17 actualidad, refiriéndose a procesos pues que se llevan a cabo dentro de la organización o
18 como llamarían ustedes esto....

19 P: No pero no, no, no, no entendí...

20 P: (Silencio)

21 I: Okey. Entonces de pronto, es decir... un proceso que lleva a cabo el psicólogo
22 dentro, pues de las actividades que él realiza en las empresas...

23 P: Si...

24 I: Se refiere a mantener un buen nivel de motivación...

25 P: Ah ya...

26 I: Por ejemplo si, dentro de la organización, porque se observa que las personas
27 pueden laborar de mala gana o el ambiente en el trabajo es negativo, entonces... a ustedes
28 les parece que deberían, es decir, ¿están de acuerdo conmigo? O...

29 P: ¿Que esa sea una función del psicólogo?...

30 I: Que esa sea una función del psicólogo, ¿o ustedes como denominan esa función?
31 ¿Qué creen que es?

32 P: No pues no yo creo que si, que si, que si es uno de sus aspectos o.. no se como
33 proceso o alguna cosa importante dentro del, del quehacer de los psicólogos
34 dentro de la empresa pues porque igual eso es uno de los, uno de los puntos más
35 importantes y que genera más conflicto, genera más como problemas al interior de una
36 empresa.

37 I: También ustedes mencionaron que lleva a cabo como promoción dentro de las
38 empresas... de pronto afectaba la carrera de cada persona dentro de la empresa a un nivel
39 de promocionarla dentro de la organización.... y les parece que esto lo hace el
40 psicólogo...

41 P: No yo no creo que la promoción la haga él, no... sino que es importante que pues
42 que el psicólogo sepa como de acuerdo con la gerencia que es la que debe hacer la
43 promoción, sepa como se va a estructurar el crecimiento de la persona dentro de la
44 empresa para el psicólogo motivarlo a llevar ese rumbo de carrera que quiere, pues que

45 quiere la empresa en sus empleados, pero no me parece que la promoción la deba hacer el
46 psicólogo.

47 P: Sí, no de acuerdo.

48 I: Entonces el psicólogo sería como un... es decir, como un medio por el cual se
49 lleva a cabo esa promoción...

50 P: Si exacto.

51 I: De pronto trabajando de la mano con, con la gerencia y con los directivos...

52 P: Si, como un empalme entre las directivas, las personas, entonces la forma en que
53 las directivas pues de cierta forma hacen llegar lo que quieren hacer a esas personas a
54 través del psicólogo.

55 I: Bueno bien y... mencionaban también que el psicólogo lleva a cabo acciones
56 como integración, de pronto participación en... en fechas especiales, o...
57 mencionaban que cuando se hace un lanzamiento... el psicólogo también es
58 de utilidad para tomar decisiones... integrar diferentes áreas o... sencillamente
59 mejorar las relaciones personales dentro de la empresa. ¿Cómo ven ustedes
60 como esa actividad que he mencionado? ¿A que se refieren con... con el hecho de tomar
61 decisiones? ¿Cómo interviene él ahí?

62 P: No es que eran como muchos puntos al tiempo los que estaba leyendo ahorita...
63 porque el de integración me parece que si es un punto del psicólogo, el de toma de
64 decisiones no sé a que decisiones se refiere entonces no podría, pues no, un campo tan
65 grande no se le puede adjudicar a una persona.

66 I: De pronto en cuanto a integración, ¿usted como entiende integrar?

67 P: Pues, yo lo que más pienso aparte de integración pues es que todas
68 las personas trabajen como un equipo dentro de la empresa, pero sumado a

69 eso que no sé si este ya, es que el psicólogo también puede ayudar mucho
70 a que las personas tengan el sentido de pertenencia de la empresa.

71 I: Haber por ejemplo como, como puede ayudar a eso...

72 P: Pues por ejemplo, muchas partes en los que son de motivación y de... y de pues
73 de reunión de las personas hacen que las personas se den cuenta que la empresa como
74 organización... pues le interesan sus empleados... entonces es importante para que las
75 personas de la misma forma retroalimenten a la empresa pues ese interés que ven en
76 ellos.

77 I: Ok...

78 P: Cuando hacen por ejemplo actividades con las familias y esas cosas...

79 P: Con los hijos...

80 P: Exacto...

81 P: Y con los mismos empleados...

82 P: Entonces ahí se dan cuenta que no es solo como el horario de trabajo que tienen
83 que cumplir sino que ya es parte, pues la empresa es parte de su vida porque ya se meten
84 hasta con su familia, y su familia ya es parte de la empresa. Entonces hay casos como los
85 de las empresas de consumo que es tanto el sentido de pertenecía que así
86 lógicamente no se los regalen, una persona que trabaje en Colgate nunca va
87 a comprar una crema de dientes de otra marca, y no es una obligación del trabajo ni nada
88 sino... ya es un sentido de pertenencia que logra establecer la empresa con sus
89 empleados...

90 I: De pronto volviendo al tema de que intervienen en cuanto a motivar a los
91 empleados, ¿cómo creen que lo hacen? ¿Ustedes que entienden por motivación de los
92 empleados? Y de pronto mejorar el clima negativo...

93 P: Pues eso, osea eso, yo creo que también eso abarca muchas cosas porque
94 digamos esta lo del, lo del ...clima laboral que también pues es un aspecto de motivación
95 pero esta también que se tenga muy en cuenta, que sepa, no sé, la hoja de vida de los
96 empleados para poder hacer promociones, para poder... osea... o por lo menos como el
97 psicólogo es el facilitador no el que hace la promoción, pero si que lo tengan en cuenta y
98 que sepa, no el... como el plan de carrera de cada persona y de cada uno de los puestos.
99 Entonces toda esa motivación abarca muchísimas cosas, también las actividades con la
100 familia, las actividades propias... pues al interior únicamente para los empleados o las...
101 capacitaciones que pueden hacer en temas específicos que haya donde los empleados
102 digan que hay como falencias en eso, entonces todo eso puede abarcar y puede llevar a
103 mantener un... pues... el empleado bien motivado...

104 I: Con un buen ambiente, que se sienta agrado con el trabajo. Mencionaban
105 también algo sobre... sobre la compensación, de pronto el mejoramiento de
106 escalas salariales... ¿cómo creen que... que el psicólogo puede trabajar en ese sentido?
107 ¿qué...

108 P: Pues como conociendo bien los perfiles de cada cargo... y precisamente también
109 conociendo los perfiles de los empleados que están en esos lados. Pues es que uno en una
110 empresa se da mucho... osea pasa mucho que estudio no sé que cosa y ésta haciendo otra
111 completamente diferente y que pudo hacer eso pero que su capacidad y su interés
112 siempre van por otra área. Entonces el psicólogo a parte de conocer el perfil del cargo, la
113 escala salarial donde se puede involucrar, también conoce muy bien... las personas
114 y lo empleados que tengan las capacidades para poder acceder a esos, no sé a esos
115 cargos.

116 I: Bien, de pronto... esto lo relaciona usted como, como conocer tanto el cargo, todo
117 el cargo para saber si la persona si esta en el lugar adecuado, como para decirlo de esa
118 manera.... Otro proceso que lleva a cabo dentro de la organización el psicólogo se refiere
119 a buscar las necesidades de la empresa, entonces.... dentro de cada una de las personas...
120 también sumar las tares que debe llevar a cabo para capacitarlas... cierto... ¿ustedes que
121 entienden por capacitar a una persona o entrenarla?

122 P: Pues yo creo que entrenarla es para en si el cargo especifico para algunas...
123 algunas... usted tiene que hacer esto y esto para desempeñarse en su cargo. Pero ya
124 capacitaciones son cosas adicionales... que puede ser no se una capacitación estudiar
125 ingles o es otro tipo que puede ser también que este muy relacionada o vinculada con lo
126 que tiene que hacer empleado en su día a día, pero que también le puede dar una
127 proyección para ese a otro tipo de cargo para ascender dentro de la compañía. Pero el
128 entrenamiento es más yo creo que lo que tiene que hacer en su trabajo, tiene que hacer
129 esto y esto y esto...

130 P: Todas las habilidades mínimas que tiene que tener para desarrollar el cargo y la
131 capacitación ya es la formación para la persona....

132 I: De pronto complementar y le puede de todos modos ayudar a mejorar...

133 P: Pero es que el entrenamiento es como la fase inicial donde la persona cuando
134 ocupa el cargo tiene que tener, tiene que adquirir ciertos conocimientos científicos para
135 desarrollar el cargo... y ya en la capacitación es el desarrollo de las habilidades de la
136 persona para complementar y llevar a cabo de forma eficiente el cargo.

137 I: Bueno, también mencionaban otro proceso....referido a la contratación, que tanto,
138 ¿que tan relacionados ven ustedes que estén los psicólogos en ese sentido?

139 P: No bastante, porque igual el psicólogo es el que... la persona que de una forma
140 más global puede manejar los intereses generales de la empresa y... como tiene ese
141 conocimiento, pues tiene un conocimiento de mirar que persona por sus actividades
142 adquiridas puede desarrollar el cargo, entonces es como la primera base para escoger las
143 que más, pues que mejor se ajusten a los requerimientos de la empresa...

144 I: ¿Cómo llamaría usted a ese proceso?

145 P: Proceso de selección.

146 I: Proceso de selección... de pronto, ¿cómo creen ustedes que puede mejorar el
147 proceso de selección? Usted... como puede hacer que... es decir, como puede aportar más
148 al desarrollo de la organización y a... de pronto potenciar el, el, es decir el mismo
149 desempeño de las personas que trabajan en la empresa... que... de pronto tal vez
150 ¿Tendrían ustedes algo más que decir sobre los procesos de selección o
151 contratación o vinculación de personal a una empresa? ¿Algo distinto que no hayamos
152 mencionando?

153 P: (Silencio y signos de afirmación negativa corporal)

154 I: No necesariamente tienen que tener nada más que decir...

155 P: No pues igual es que eso también, yo creo que hay muchas cosas que van muy
156 unidas en cuanto a lo mismo que hablamos digamos de las escalas salariales, pues obvio
157 que el psicólogo tiene que estar completamente enterado en cuanto a eso al perfil de cada
158 cargo y las capacidades o requerimientos que tiene que tener el empleado pues que vaya
159 a ocupar eso cargo, el tiene que estar muy al tanto de todo eso y precisamente ... saber
160 también cuales son las expectativas de la empresa. Queremos una persona así,
161 y así, y así que cumpla con esto y que más adelante pueda hacer esto o
162 esto. Entonces pues es algo muy integral que abarca muchos aspectos de

163 los que ya hemos tocado y pues que termina en eso, en el proceso ya de selección como
164 tal.

165 I: Bueno... también, también mencionan algo como que el psicólogo después hacía
166 parte del equipo de... que desarrolla personal o desarrolla capacidades... ¿cómo entienden
167 ustedes el termino desarrollo... en una empresa?

168 P: (Silencio)

169 I: Tal ves relacionándolo con metas de la organización...

170 P: (Silencio)

171 P: Si...

172 I: O con los motivos...

173 P: Es darle las herramientas para que pueda... desarrollar... jejeje... para que pueda
174 no se... que... obtenga más competencias para poder desempeñarse en este, pues en el
175 cargo actual, o de hay en adelante pues... si es como darle todas esas herramientas
176 para poder seguir, seguir... aumentando... osea desarrollándose al interior de la empresa.
177 Pues eso es, darle, darle... eso es lo que necesitamos, esto es lo que usted
178 tiene, pues démosle esto para que usted pueda seguir creciendo al interior de la
179 empresa.

180 I: Ok bueno, podemos pasa de pronto a... los procesos que se refieren
181 en procesos mas dirigidos no ha potenciar el desarrollo organizacional y
182 no tanto a procesos de pronto organizacionales establecidos y que hacen parte
183 de, de todo un manual de funciones de una empresa... sino...

184 P: Pero por eso es para potenciar...

185 I: Más explícitos de pronto que... referidos a... lo que hace el psicólogo pero que no
186 de una manera implícita y no de una manera explicita, cierto? Entonces... dentro de eso

187 contamos que... dentro de las empresas pueda haber un estudio no solamente a nivel
188 profesional sino también a nivel personal que busca como un equilibrio. Entre
189 comillas: 'como saco lo mejor de esta persona y como hago para que se sienta bien y que
190 además sea útil, como hago para sacarle las dos cosas'. ¿Cierto?... de pronto hay
191 interviene un psicólogo nadie le dijo que lo tenía que hacer, pero él puede participar
192 dentro de ese proceso, cierto... ¿Cómo creen ustedes que se da esa relación... en la cual
193 una persona se sienta útil además se sienta llena en el trabajo?

194 P: (Silencio)

195 I: ¿Cómo lo harían, como creen que el psicólogo está interviniendo en eso? ¿Qué
196 más puede hacer?

197 P: Es que es todo como lo que hemos hablado anteriormente por ejemplo en el
198 campo de motivación... o en el campo de desarrollo de la carrera, en tener una
199 compensación acorde a sus capacidades y a sus estudios, todo eso hace que la persona se
200 sienta bien pueda entregarle a la empresa pues las mejores capacidades...

201 P: Pero lo que usted dice eso si es muy implícito pero va relacionado con todo lo
202 que estaban diciendo porque igual a la larga es lo que él quiere.... quiere que todos sus
203 empleados y en si toda la organización estén satisfechos, estén motivados, estén
204 trabajando bien y estén dando lo mejor de cada uno, ¿cómo? pues a través de todo eso
205 que se acabó de decir y lo que hemos venido hablando pues es muy implícito... pero que
206 siempre, siempre yo creo que es uno de los objetivos principales de un psicólogo al
207 interior de la empresa.

208 I: De pronto hablando un poco sobre los cambios que, que... se puedan realizar al
209 interior de una empresa.... mencionan que... en ocasiones se abren espacios para el
210 dialogo y para la comunicación entre las diferentes áreas de una empresa o dentro las

211 mismas personas que trabajan dentro de ella... y dentro de este proceso, pues esta, pues
212 el psicólogo... ustedes de pronto han observado la intervención del psicólogo o como ven
213 que pueda, que puede realizar cambios, osea algo que sea observable dentro de una
214 empresa de pronto...

215 P: Pues yo creo que sea lo que sea es una tarea muy difícil, porque pues aparte de
216 que todo el mundo ya consigue que le hagan un aumento que le hayan ya mejorado una
217 condición, el puesto de trabajo que siempre... entonces quiero hacer, quiero que me den
218 no se que, o va a haber una persona que entonces no se le dio la misma cantidad no se...
219 siempre va a haber un nivel de... insatisfacción entonces en cambio se genera o se
220 observa con el rendimiento puede ser del empleado... el nivel de satisfacción va a estar
221 mucho más motivado y con seguridad va a estar... osea va a tratar así sea en un principio
222 mientras vuelve a, a tener algún tipo de necesidad va estar súper motivado y con... dando
223 lo mejor en el trabajo... pero yo creo que es muy difícil porque siempre, siempre todo el
224 mundo va a querer algo más. Que se vea el cambio, si se puede ver, y que se vean los
225 resultados se pueden ver, pero... pues algo que no se puede dejar de hacer ya les dimos
226 capacitación entonces no más hasta dentro de no se qué. No eso es algo que tiene que ser,
227 pues tiene que ser muy organizado y tiene que ser un plan para no caer en eso,
228 para que siempre estén teniendo algo más y que no sea ya le dimos esto y ya no más
229 hasta hoy...

230 I: Bien... esto... se mencionaba que una condición podría ser en ocasiones la
231 siguiente que ...en algunas organizaciones se podría el psicólogo utilizar como un apoyo
232 psicológico. ¿Ustedes que tan, que tanto, que tan de acuerdo están con eso, o no de
233 acuerdo sino que... como ven que eso se pueda dar?

234 P: (Silencio)

235 I: Ustedes de pronto lo han observado alguna ves...

236 P: Pues yo no le he visto casi en mi empresa, en mi empresa pues eso se daría mas
237 en otro en otro... pues no se igual es algo que... que... que es muy también de la carrera
238 se me hace... que le quede la disponibilidad y la no se como la... capacidad de poder
239 escuchar a la otra persona y poderle dar uno un consejo de decirle...

240 P: Yo creo que eso es algo que también que tener muy... osea como una...
241 competencia o característica de la persona del psicólogo es tener la capacidad de poder
242 hablar y escuchar a los demás en cualquier... ya sea en una empresa, o sea en un colegio,
243 o sea en una universidad o sea para poder, para poder pues así sea dar un consejo a la
244 persona que lo esta buscando, pero no lo he visto muy así tan...

245 I: Ok

246 P: Es muy útil también porque es una persona que... por decirlo así dentro de la
247 empresa es en un nivel mas o menos neutro... en la empresa, generalmente y entre más
248 grande sean las empresas tiene como subdivisiones no solo por la escala jerárquica sino
249 por los departamentos. Un departamento va a querer una cosa... finanzas va a querer una
250 cosa, producción otra, mercadeo otra y cada uno va a tener sus metas, entonces cada uno
251 va a ser como una pequeña empresa, y el psicólogo es una persona que puede servir
252 como parte neutra y que ayuda mucho cuando, pues cuando hay algún problema o
253 cuando alguien necesite pues como decir un consejo. Es mucho mas practico tener una
254 persona con quien hablar que una persona que pues los consejos que son especialmente
255 laborales pueden estar muy influenciados por las metas, por lo que cada persona quiere
256 dentro de su trabajo y eso.

257 I: De pronto dentro, ¿para usted la neutralidad entonces sería algo como, como que
258 no, no tomen partido?

259 P: No es que no tome partido sino que sus intereses no van hacia ningún lado
260 específicamente. Entonces por ejemplo si una persona trabaja en mercadeo y... tiene pues
261 le gusta su trabajo pero se abre una vacante en finanzas que siempre le ha gustado mucho
262 y va y le dice a su jefe o a un compañero de trabajo que le de una opinión acerca de si
263 debe aplicar a ese puesto o no, muy seguramente si coge un compañero de mercadeo y
264 pues si lo que quieren o no, dependiendo de lo que sea esa persona el consejo de
265 cualquier persona a su departamento va a ser sesgado a los interés que tenga su
266 departamento. Entonces una persona que no sea de finanzas, que no sea de producción,
267 que no sea de mercadeo, que no sea de ningún área sino que trabaje con todas las áreas
268 puede dar un concejo por decirlo así más, más neutro y que le va a servir a las personas y
269 a la organización muy seguramente.

270 I: También mencionaban algo como, como que empieza a ser un mediador el
271 psicólogo entre el patrón y el que esta por debajo de él... y de pronto deja ver que errores
272 se están cometiendo en las relaciones laborales entre estos dos... para ustedes ¿como
273 puede ser el psicólogo mediador? ¿qué sería el hecho de mediar, de mediar dentro de la
274 organización? ¿en que situaciones lo pueden observar?

275 P: Pues... (Silencio)

276 I: De pronto en el momento en que se presente un conflicto o...

277 P: Hay un sitio que es muy relativo cabe más en el ejemplo que usted estaba
278 poniendo en cuanto a una vacante en un área a otra... pues porque va a conoce, conoce no
279 se que tiene que hacer en la vacante que es lo que estaba haciendo en el otro puesto,
280 puede decirle que si usted si tiene la capacidad porque tiene que hacer esto, y esto, y esto
281 y usted esta en toda la capacidad y puede hacerlo o no, y puede mediar entre... entre las
282 tareas para poder que, para llegar a que digamos es como es lo que el puso para llegar

283 que esta persona es la que pueda estar y cambie...pero ya como dentro de un problema o
284 un conflicto o algo así, puede ser él o puede ser otra cualquier persona digamos de un
285 cierto nivel...

286 P: Generalmente para los conflictos hay como ciertos canales regulares que se
287 deben seguir en los que puede o no puede estar...

288 P: El psicólogo...

289 P: El psicólogo entonces, el problema pues, el empleado tiene que hablar con el
290 supervisor después del área pues eso tiene su seguimiento para manejar los problemas,
291 los memorandos, todo, entonces.

292 I: Okey... de ponto también que... pues ésta es una cita que les quiero compartir
293 ‘solo lo vemos como la persona que selecciona personal y que aplica unos tests que ya
294 están hechos’, es decir, no es algo que vaya agregar valor a la empresa. Solamente el
295 psicólogo está siendo observado como la persona que guía todas las tareas y no va más
296 haya de cumplirlas, cierto, ¿cómo ven ustedes esta situación? Que...

297 P: Pues si sería bueno ver todo el párrafo de donde se extracto esta frase porque a
298 mí me parece como periódico, pues seguramente se dijo eso pero de pronto sería bueno
299 saber cual fue la pregunta que se hizo para decir eso. Tal ves una visión, yo creo que va
300 más hacia la visión tradicional que se tiene del psicólogo entonces yo creo que sería
301 bueno saber...

302 P: Si yo creo que también que eso ya está muy revaluado en todas las empresas ya
303 el papel del psicólogo a tomado mucha más importancia a dejado de ser pues únicamente
304 el que hace los tests pues para... para a la hora de hacer una incorporación pues para la
305 empresa.

306 P: Igual puede ser que existan y que todavía se estén desempeñando únicamente en
307 eso, pero que se haya reevaluado si se ha reevaluado muchísimo y yo creo que estoy más
308 por ese lado, que es como la visión tradicional y antigua que se tenía en cuanto a eso,
309 pero ahorita todo lo que hemos hablado también incumbe en el psicólogo y es algo
310 completamente diferente a únicamente eso.

311 I: ¿Cómo creerían ustedes que esa... evidentemente es una visión tradicional cierto
312 y pues parece por muchas cosas que si están reevaluadas, pero ¿que tanto afecta ese
313 paradigma tradicional de pronto el desempeño del psicólogo en la empresa? ¿Ustedes
314 creen que lo afecta? ¿cómo lo puede...

315 P: Yo no creo porque igual ya le han dado otro tipo de responsabilidades y también
316 depende mucho del desempeño del psicólogo como... como tal dentro de la empresa, si se
317 va a dedicar únicamente a que lo llaman a hacer los tests y ya están hechos y solo tiene
318 que sacar algunos indicadores pues bien, pues ya eso es cuestión suya porque no ha
319 estado pendiente de otras cosas pero yo no creo que todavía se mantenga esa visión,
320 precisamente por todo lo otro que ya hemos hablado.

321 P: ¿Sabe cual es el problema? Es que si el paradigma lo tienen los directivos va a
322 ser muy difícil para el psicólogo pues aportar a la empresa como todas las cosas que
323 hemos venido hablando anteriormente. Pues pienso que una actividad de éste tipo para un
324 directivo que tiene ese paradigma en la cabeza podría ayudarle pues a darse cuenta de
325 todas la oportunidades esta perdiendo por no usar el psicólogo con toda la plenitud y
326 todas las condiciones que puede llegar a tener.

327 I: Bueno, también mencionaban que el psicólogo puede observar las necesidades a
328 futuro y miden el perfil pues a pesar de las necesidades que se tienen de acuerdo a un
329 plan estratégico, entonces ¿cómo ven ustedes que el psicólogo esté tan envuelto en el

330 futuro de una organización? ¿qué tanto puede afectar el psicólogo el futuro de una
331 organización?

332 P: (Silencio)

333 I: ¿Lo han visto? ¿O tal vez de pronto ustedes creen en esto? ¿Cumplir las metas
334 que se plantea?

335 P: Pues si... esta dentro de sus responsabilidades y que este completamente enterado
336 y pues esta debidamente ha participado en la planeación estratégica pues muy bien, pero
337 a lo que me refiero es que pues puede ser que si sepa todo, queremos que haga esto,
338 queremos a una persona de éste perfil para que haga esto o cumpla esto, queremos que a
339 tanto tiempo nuestros empleados hagan esto, pero eso también depende mucho de la
340 empresa, de los directivos de lo que quieren y de lo que este enterado el psicólogo.
341 Porque en la empresa puede ser que los directivos quieren llegar a esto pero que no lo
342 tengan entonces él no puede estar trabajando esto, entonces que este muy vinculado con
343 el plan estratégico y que la empresa tenga pues tanto recursos, como la disponibilidad y
344 dentro de sus metas hacer que sus empleados tengan algún tipo de desarrollo especial,
345 pues diferente al de una empresa normal, esta en sus manos dedicarse a hacer todos los
346 tipos de actividades así sea de capacitación, de selección para poder llegar a lo que la
347 empresa quiere, pues a esos objetivos. Entonces en ese término pues si está en sus
348 manos...

349 I: Okey, de pronto hablamos un poco de las características que contaban, pues que
350 ustedes mencionaron de un psicólogo, de lo que es el psicólogo. Entonces que
351 características en relación consigo mismo pues individuales, hay otras en relación con el
352 grupo, con el trabajo, área de trabajo y otras con la organización en general, entonces...
353 hablemos un poco pues en primer lugar sobre las individuales... el psicólogo inspira algo

354 de confianza, me dijeron que rico hablar con él o le cogen confianza rápidamente si?
355 Tiene algo pues, ya habíamos hablado un poco de este tema pero... ¿tendrían algo más
356 que agregar sobre esto?

357 P: (Silencio)

358 I: Tal vez que sería la confianza, ¿qué significa el hecho que inspire confianza? o
359 que no la inspire también...

360 P: Lo que hablaba anteriormente, que inspira confianza porque es una persona que
361 no tiene intereses particulares sino generales, la persona es una visión neutra de los
362 problemas y no se pues inspira confianza.

363 I: Ok, también mencionaban algo que es analítico por ejemplo que... una persona
364 estaba hablando y que se sentía que lo estaba analizando todo el tiempo...

365 P: ¿Que lo estaba que? ...

366 I: Que lo estaban analizando todo el tiempo, como que lo psicólogos están siempre
367 observando a la persona... y tal vez se sientan analizados, cierto?. ¿Ustedes observan esto,
368 creen que esto si caracteriza a los psicólogos?

369 P: Pues puede ser, igual no se uno en lo que también se le presenta alguna cosa
370 entonces empieza como a tratar de decir algo, en sus estudios tiene la capacidad puede
371 ser que si lo haga, este es un tipo de persona tal y tal y tal y seguramente no se, tiene
372 algún tipo de conflicto en la casa no se él puede ir pensando, ir analizando frente a las
373 palabras o frente a los hechos en el que este involucrada la persona y analizarlo y poderlo
374 no se... ustedes deben tener... este es un tipo de persona de tal forma, que se comporta
375 que se comporta puede ser mas o menos que se comporta así, yo me imagino que ustedes
376 sabrán así, pero igual lo puede hacer cualquier otra persona dentro de una carrera, un
377 mismo médico, no se o un ingeniero, un arquitecto siempre va a estar pendiente de lo que

378 sabe ir evaluando las cosas que se le van presentado, yo creo que si como tan traumático
379 que uno este hablando con el psicólogo y no lo pueda ver a los ojos porque ya sabe que lo
380 está analizando pues yo creo que no, pero si internamente puede estar diciendo
381 este señor puede irse por este lado, tiene este tipo de problemas o es un tipo de persona
382 así o asa.

383 I: Pero también mencionaban algo como que realizaba las entrevistas de no más de
384 cinco minutos y que mientras se observaba que estaban perdiendo el tiempo por hacer las
385 cosas tan rápido... ¿para ustedes que significa eso? Es decir que ustedes de pronto hayan
386 tenido una entrevista tan corta, ¿cómo se sintieron con eso?

387 P: Pues... porque... eso refleja no sólo... para mí es un... no solo un nivel bajo de
388 profesionalismo por el psicólogo, pues por parte del psicólogo, sino por parte de la
389 empresa porque no tiene una planeación bien desarrollada entonces no... es planeando
390 sino apagando siempre incendios entonces, tienen una vacante, pero no es una vacante
391 que se haya creado por las necesidades de la empresa sino porque no se planea bien el
392 crecimiento de la empresa, o porque no se miró bien el perfil de la persona que esta
393 ocupando un cargo y no pudo desarrollar ciertas actividades generalmente estas
394 entrevistas son así porque no tienen tiempo para hacer un proceso selectivo
395 adecuado y se basan más en el impulso de conocer a la persona que en... pues lo puede
396 hacer un psicólogo o lo puede hacer cualquier otra persona porque no están aplicando
397 porque no están aplicando todas las herramientas que tienen para escoger la mejor
398 persona.

399 I: También mencionaban algo como que busca solución a los problemas y busca
400 alternativas e ideas... y también que lo pueda hacer de una manera rápida ... siendo pues

401 prácticos, ¿ustedes de pronto tendrían que agregar algo a esto? ¿Qué tan solucionador de
402 problemas lo encuentran ustedes?

403 P: Pues no pienso que sea una características de los psicólogos realmente, primero
404 porque pues los problemas pueden ser de cualquier índole entonces puede ser muy
405 general y segundo porque... generalmente, pues desde mi punto de vista las personas que
406 son de cargos más humanistas como los psicólogos no desarrollan soluciones rápidas
407 para los casos, sino soluciones que sean más como participativas en el sentido en que
408 piensan en la empresa, en las persona, en el medio, en muchas cosas en las que por
409 ejemplo gente como los ingenieros, los economistas que son un poco mas especializados
410 buscan una solución rápida hacia lo que ellos están enfocados... es generar una utilidad
411 para... pues entonces... como se a... se busca una solución entonces no importa pues el
412 trasfondo que pues que generen personas, no creo que sea una, pues como una
413 característica de los psicólogos.

414 I: Y refiriéndose ya a claro fuentes de cualquier índole y esto pues
415 cualquier situación dentro de una organización... pero en cuanto a los que le puedan
416 competir a él, en lo que se refiere al recurso humano... ¿también esa misma sería la
417 opinión suya?

418 P: Si... pues es como la misma percepción como humanista que, no
419 que no solucionen los problemas sino que no es... pues no se como digo... como
420 solucionar los problemas rápidamente o fácilmente o algo así se me hace que no es una
421 característica.

422 I: Bueno, pero hablando un poco de la relación que tengan las características, pues
423 tengan relación con... su grupo de trabajo, con las personas que usted se relaciona
424 directamente dice que ‘mantiene muy buenas relaciones, que se prestan para hablar muy

425 rico, escuchan también... pues manejan una buena comunicación, manejan espacios de
426 comunicación, tienen contacto directo con todo el personal'. ¿A qué se refieren con que
427 tiene de pronto esa característica?

428 P: De contacto directo o de...

429 I: Contacto directo y también pues que tenga buena comunicación.

430 P: Pues en sí como... es... el... una de las características que en sí debería tener
431 propias y que debe desarrollar yo creo que dentro de la carrera o algo así porque... es algo
432 que tiene que tener muy desarrollado para poder conocer los problemas, para poder
433 comunicarse con los empleados, para poder ser ese puente entre los empleados y digamos
434 la alta gerencia, tiene que tener muy desarrollada esa característica, en sí tiene que ser de
435 un psicólogo para que pueda prestar de la mejor forma su servicio dentro de la empresa
436 ya sea para... para hacer capacitación para hacer algún otro tipo de tarea tiene
437 que tener muy desarrollado eso... de saber escuchar, de saber hablar, de
438 saberse comunicar, de ver las relaciones y de conocer fácilmente todos los niveles de la
439 empresa.

440 I: También mencionaban algo como... pues relacionado con su buen nivel de
441 comunicación que responde quejas y trata de guiar a las personas pues para dar
442 soluciones. ¿Ustedes los encontrarían de esta manera? ¿No se una característica?

443 P: (Silencio)

444 I: De pronto que siempre está en la disposición...

445 P: Si...

446 I: De ayudar a los demás y de, de pronto tratarlos de guiar o ayudarlos...

447 P: Pues es que en sí el área como de recursos humanos y o de gestión humana o de
448 cómo.... es para eso, es para velar por el bienestar del empleado, entonces tiene que estar

449 siempre muy abierto. Yo creo que así no sean psicólogos también puede ser, no se si hay
450 muchos de otros profesionales de otros, otras carreras que también se desempeñan
451 en eso, pues que no tienen digamos las características como el psicólogo
452 pero tienen que estar muy abiertos a eso, a saber escuchar y a atender las
453 inquietudes y las necesidades de los empleados, pues esa es la razón de ser de esa
454 área...

455 I: Lo encuentra como un conciliador utilizado en ese término... ¿creen que esto sí lo
456 caracteriza?

457 P: Si, yo pienso que si porque es... más o menos la respuesta anterior es una de las
458 funciones inherentes al área, entonces el área siempre tiene que estar pues dispuesta a
459 hacer todas las gestiones para que la empresa tenga un buen clima organizacional, para
460 que las personas trabajen pues como un equipo y ahí entra el a jugar, pues esa parte es
461 muy importante dentro de la empresa.

462 I: Mencionaba algo como que ayuda a conseguir trabajo a los amigos y a otras
463 personas que se encuentran desempleadas... de pronto, ¿eso sería como una característica
464 del psicólogo dentro de una empresa?

465 P: No...

466 I: Que los podría ayudar en un...

467 P: No esos casos específicos ...pues yo creo...

468 P: Son visiones son visiones...

469 P: Si...

470 P: Tradicionales de las... (Silencio)

471 I: También se caracteriza porque en ocasiones no agrega mucho valor a la empresa
472 y mencionaban algo que en Colombia pues al ser un país pobre, puede ser importante
473 pero no es indispensable esa situación ¿cómo esta afectando?... pues ¿cómo la entienden?

474 P: Pero no yo creo que necesariamente porque el país sea pobre o no sea pobre,
475 también es de cultura como organizacional pues porque muchas multinacionales pueden
476 tener eso pues desarrollado y están igual pues aquí en el país, a lo que me refiero es
477 también muy de la empresa, del tipo de empresa, si es familiar tienen las tradiciones, no
478 se, una mentalidad tradicional o antigua, si? Entonces depende mucho no
479 necesariamente que este amarrado no al desempeño económico del país
480 porque entonces tenemos crecimiento y entonces a los psicólogos les va a
481 ir mejor, pues no. No creo, pues no debe funcionar así es más de la visión que se tenga
482 como la empresa como tal y del tipo de organización, que sea donde en si se haya
483 reevaluado ese tema de la psicología y en si... de todo el aspecto humano dentro de una
484 empresa...

485 P: Yo creo que yo creo yo fui el que dije eso y pienso que lo que va mal enfocado
486 es que... para que un psicólogo esté en una empresa, la empresa tiene que llegar a cierto
487 tamaño. Y para que se vuelva más importante que cualquier necesidad básica que todavía
488 no se ha cubierto, que generalmente las pequeñas empresas sobreviven es cubriendo las
489 necesidades básicas, en las necesidades básicas no entra el psicólogo, la necesidad básica
490 no es las necesidades básicas de producción y comercialización, entonces, Colombia al
491 ser un país donde tiene... tiene una alta, pues alta cantidad de empresas que son pimes por
492 ser un país pobre precisamente y no pueden sus empresas tener filiales en otros países y
493 muchas cosas, entonces el papel del psicólogos en Colombia se reduce a posibilidades de
494 empresas grandes colombianas o empresas multinacionales que adopten programas de

495 gestión y administración en la que los psicólogos están muy, pues muy
496 conectados a la gerencia y a la planeación estratégica que no se ve
497 generalmente en las empresas, en el plan de las empresas colombianas que son
498 pimes.

499 I: Ya hemos hablado, de pronto hemos tocado este tema, pero ustedes también
500 mencionaron que en ocasiones puede no ser productivo, y alguien dijo que sencillamente
501 a un psicólogo le pueden decir ‘contrátame a alguien’ y ya, cierto, como que solamente
502 tenían que cumplir pues ordenes. Hemos mencionado esto, ¿ustedes tendrían algo que
503 agregar de pronto a estas dos situaciones?... Donde observan pues una persona pasiva y
504 que solo cumpla ordenes...

505 P: (Silencio)

506 P: No, es muy relativo puede ser que este en esa situación pero depende mucho de
507 la empresa donde esté.

508 I: Bueno entonces ahora miremos... de pronto entonces la relación pues con la
509 organización, ¿qué lo caracteriza pues en ese sentido? Tal vez mencione antes que sería
510 bueno que se vinculara pues un poco más con la empresa donde está
511 trabajando, de pronto conocer un poco más los procesos de la organización.... y... de
512 pronto se vea relacionado con los objetivos y las metas de crecimiento que se puedan
513 tener en una empresa, cierto? ¿Tendrían algo que agregar en este sentido? ¿qué lo
514 caracteriza?

515 P: (Silencio)

516 I: De pronto mencionaban que en ocasiones se caracteriza por esto y en ocasiones
517 no...

518 P: Es que yo me acuerdo que también llegamos a la conclusión en que es una
519 carrera muy... como humanística creo que...entonces se califica en cuanto a eso si se
520 quiere desempeñar en la parte organizacional tiene que abarcar otro tipo de conceptos y
521 la carrera no creo que le ayude mucho entonces a partir de alguna especialización o
522 alguna cosa como tal de esa parte organizacional lo pueda ayudar a desempeñarse
523 muchísimo mejor. Entonces no se que sepa procesos, o que sepa... depende de área o sea
524 van a llegar a una empresa sin muchos conocimientos en cuanto a eso, digamos a una de
525 sector de financiero que es diferente a otra de sector productivo, si? Entonces lo que
526 nosotros veíamos era que podía haber una carencia en cuanto a eso porque ustedes solo
527 están dentro del área humanista y a la hora de entrar pues va a haber mucho choque
528 porque mientras conocen los procesos o conoces en sí lo que es la empresa, pues puede
529 haber un hueco ahí.

530 I: Okey... también... mencionaban que la mayor deficiencia que puede tener un
531 psicólogo es que no tiene en cuenta el punto en que convergen los empleados y el
532 empleador... es que en las empresas pues las personas están para ser productivas, ¿qué
533 tanto creen que el psicólogo no entiende esta relación?

534 P: Es que el psicólogo... pues es que no sólo es que sea productiva... ¿cómo es
535 productiva? Pues teniendo buenas condiciones de trabajo, entonces el empleador a la
536 larga si quiere que sea mucho más productiva y que esa persona de todo eso, pero puede
537 ser que no entienda la parte humana y el psicólogo pues para eso está, no creo que no
538 entienda que necesariamente tiene que ser productivo sino que entienda más como
539 viendo desde la parte humana, que necesita y como... y que se le debe dar para que sea
540 más productivo... es eso... no es que solo este enfocado a que no sea productivo...

541 P: Otra parte importante ahí es que... es algo que puede suceder mucho es que el
542 psicólogo estudie el objetivo principal de la organización, que siempre las empresas su
543 principal objetivo es ser... pues tener utilidades de parte económica y pues la formación
544 del psicólogo por su... por su trabajo diario... por su... pues por si parte humanista, por su
545 actividad de conciliar los problemas, de motivar a la gente a veces es difícil que
546 mantenga siempre ese objetivo claro y que todas sus funciones aunque... son mejorar la
547 calidad de los trabajadores, muchas cosas pero todas son una herramienta para llegar al
548 fin principal de la empresa, entonces pues pienso que a eso es a lo que se refiere
549 principalmente es punto.

550 I: Por que cree usted que por la naturaleza de pronto del psicólogo por el hecho de
551 ser conciliador, si de pronto se encuentra dentro de un área mucho más
552 humanista... ¿por qué esto de pronto es una dificultad para que entienda
553 pues lo importante de la competitividad y de ese concepto dentro de una
554 organización?

555 P: Pues usted... pues la formación que ha tenido el psicólogo es una formación pues
556 enfocada en esa área específica del conocimiento, y que cuando termina su
557 formación o cuando ya va terminando su formación todo ese conocimiento
558 se puede enfocar, pues si le gusta a la parte empresarial... entonces tiene unas
559 bases principales y después a las técnicas que es más o menos lo que decía
560 antes que había ciertas carencias técnica en el objetivo de la empresa, si es
561 financiera, si es productiva, si es de servicios porque su... por decir su especialidad es la
562 parte, pues la psicología entonces si desde el inicio fuera como psicología empresarial,
563 pues no se cómo se llamaría la carrera, estuviera enfocada a todos los procesos
564 psicológicos para volver a la empresa más eficiente y más rentable, pienso que sería otra

565 la concepción que se tendría que es el problema que tiene los médicos que es un área
566 muy poco rentable... pues gana mucho dinero y todo pero es un área en el
567 que hay muchos problemas económicos por la falta de un manejo adecuado en forma de
568 empresa.

569 I: Listo, de pronto ¿tendrían algo más que agregar en cuanto a las características de
570 los psicólogos?... no? Entonces pues pasamos ya a la tercera categoría que se refiere al
571 deber ser en cuanto a lo que el psicólogo debería... las funciones que debería desempeñar
572 y no está desempeñando en este momento y que lo debería caracterizar y en este
573 momento pues no lo caracteriza... mencionaban que no hay planeación de la gente que se
574 va a contratar por ejemplo, lo hace rápido se salta pasos y... solamente entrevista las
575 personas que ya van a trabajar, es decir si primero los entrevistan los jefes inmediatos de
576 pronto y el jefe de área pero... y el último es el psicólogo, ¿cómo creen que esta situación
577 se debe cambiar, se debería cambiar o no se debería?

578 P: Es que yo creo que ese es el problema a veces de los que se dijo hace rato de
579 apagar incendios... entonces pasa eso, se saltan hasta el psicólogo o únicamente
580 son para cumplir el paso porque ya saben que ese es el que va a ocupar el cargo,
581 entonces no se salió entonces quiero poner a ese señor ahí entonces cumplen el
582 paso de hacer entrevistas con el psicólogo como para cumplir el requerimiento, para que
583 llene la hoja de vida algunas cosas, para que haga unas pruebas pero muchas
584 veces esa es la persona que va a ser, sin necesidad de que se diga un concepto malo o
585 bueno el psicólogo, pues ya muchas veces pasa eso y yo creo que a eso es a lo que se
586 referían cuando se saltaban pasos es que llegan de una vez a eso y ya se sabe que es la
587 persona, puede ser que se le presente, como puede ser también que... por el hecho de no
588 conocer el proceso que sí lo conoce el jefe de área pueda ser la persona que solamente va

589 a estar dando como el visto bueno en cuanto a la parte humana, o la parte de las pruebas,
590 o las partes de otras cosas, si? entonces ahí es donde esta también el... la falencia de
591 psicólogo...

592 P: Yo creo que el psicólogo debe... pues no se si ganarse o enfocarse en la
593 importancia que tiene para la parte de la contratación para conseguir las personas que
594 cumplan con los requisitos que la empresa quiere, no que el puesto quiere sino que la
595 empresa quiere, porque el psicólogo es la persona que mejor puede analizar a los
596 aspirantes y puede saber si la persona que su perfil sea en donde trabaje que sea va de
597 acuerdo con las metas globales de su empresa, entonces si su misión es trabajar de forma
598 honesta, la misión de la empresa es trabajar de forma honesta entonces el... psicólogo
599 debe buscar personas que trabajen de forma honesta, que sean honestas, ya después
600 cuando él escoja las personas honestas entonces el jefe inmediato, el jefe de área, el jefe
601 de departamento se enfocará con esa persona que tiene más capacidades o más
602 habilidades respectivas para utilizar ese puesto, para desempeñar el puesto, pero los
603 lineamientos generales los debe manejar el psicólogo.

604 I: También mencionaban que algo sobre el respeto y es que en una organización
605 pues es fundamental y en ocasiones se han presentado situaciones en las cuales de pronto
606 los jefes no respetaban como a su subalterno cierto?... ¿qué creen que pueda hacer el
607 psicólogo en esa situación?

608 P: (Silencio)

609 I: ¿Cómo podría de pronto afrontar esa situación y tal vez modificarla pues que
610 sería como lo ideal, ustedes creen que podría intervenir ahí?

611 P: Pues yo creo que es muy difícil, pero lo que si se puede hacer es abrir como un
612 espacio que también depende mucho de si la gerencia quiera abrirlo o no, no se donde se

613 pueda discutir dudas o problemas o cosas que se ven... que la parte de abajo vea hacia
614 arriba y la parte de arriba vea hacia abajo, que abra ese espacio pero que lo vea, que
615 pueda intervenir directamente, que fulanito le dijo tal cosa, fulanito no lo vuelvas a hacer
616 es muy difícil pues porque no tiene yo creo que no tiene la responsabilidad o el poder
617 dentro de la empresa para poderle decir al jefe que pilas con los esclavos, pero si puede
618 abrir un espacio de algún tipo de... nosotros... me ha tocado lo hemos hecho no solo en
619 cuanto temas de respeto sino de todo tipo pues que resulta... no se de otro tema como el
620 manejo del tiempo, del... trato pero se pueden hacer muchos espacios pero dentro
621 de unos de estos se escoge el tema del respeto para que no sea directamente hablar de
622 eso...

623 P: Pero también intervenir directamente...

624 I: También ese tema lo hemos tocado mencionaban como que el psicólogo puede
625 generar calidad de vida a la gente entonces ¿ustedes tendrían algo que agregar
626 a esto?

627 P: A mi me parece que si.

628 I: Insinuaban que el... que también hay situaciones en la cuales se abusa del
629 empleado en cuanto a la carga laboral y eso no genera un ritmo de vida equilibrado, y esa
630 es una función en la que pueden intervenir los psicólogos y... de pronto pues afectar esta
631 situación y tal ves cambiarla, ¿piensan que el psicólogo pues debe intervenir
632 sobre este aspecto? ¿De ponto en la carga tan alta y en que las empresas
633 abusen de los empleados y se exige hora de entrada pero nunca de salida?

634 P: Si, pues dentro de la definición del cargo como tal hay está colocado el que
635 debería tener aparte de una carga laboral normal también una afinación salarial de
636 acuerdo a esa carga laboral. Pero si hay un diseño de un cargo pues debería estar

637 involucrado en eso, debe conocer eso para evitar que hay ese exceso y esa recarga de
638 trabajo.

639 I: Dentro de, pues de todo lo que hemos mencionado ustedes quisieran agregar
640 algo... algo que no se haya tocado sobre lo que debe hacer o sobre lo que debe ser un
641 psicólogo dentro de la empresa? ¿o de pronto ustedes quisieran compartir una situación
642 que ustedes conozcan? ... de pronto también de las funciones o de las características
643 como tal...

644 P: (Silencio)

645 I: Muchas gracias.

Apéndice G

Resultados de pilotaje sesión 2

Las representaciones sociales sobre los psicólogos en las organizaciones reportadas en la segunda sesión y en correspondencia con los tres objetivos permiten complementar las encontradas en la sesión anterior.

Las funciones dirigidas al apoyo de procesos de gestión humana incluyen acciones en situaciones como la siguiente: cuando el ambiente de trabajo no es positivo se afirma que constituye un espacio ‘...dentro del, del quehacer de los psicólogos dentro de la empresa pues porque igual eso es uno de los, uno de los puntos más importantes y que genera más conflicto, genera más como problemas al interior de una empresa’ (Apéndice F, seg. 33-36). Así mismo interviene para ‘...que todas las personas trabajen como un equipo dentro de la empresa, pero sumado a eso que no sé si esté ya, es que el psicólogo también puede ayudar mucho a que las personas tengan el sentido de pertenencia de la empresa’ (Apéndice F, seg. 72-75) y ‘Entonces ahí se dan cuenta que no es solo como el horario de trabajo que tienen que cumplir sino que ya es parte, pues la empresa es parte de su vida porque ya se meten hasta con su familia, y su familia ya es parte de la empresa’ (Apéndice F, seg. 82-84). Además, interviene en la organización al promover la carrera de los empleados al ‘...decirle que si usted si tiene la capacidad porque tiene que hacer esto, y esto, y esto y usted está en toda la capacidad y puede hacerlo o no, y puede mediar entre... entre las tareas para poder que, para llegar a que... ...esta persona es la que pueda estar...’ (Apéndice F, seg. 280-283), pues ‘...el psicólogo aparte de conocer el perfil del cargo, la escala salarial donde se puede involucrar, también conoce muy bien... las personas y lo empleados que tengan las capacidades para poder acceder a esos, no sé a esos cargos’ (Apéndice F, seg. 112-114). Esto lo apoya por medio de ‘...capacitaciones

que pueden hacer en temas específicos que haya donde los empleados digan que hay como falencias en eso, entonces todo eso puede abarcar y puede llevar a mantener un... pues... el empleado bien motivado...' (Apéndice F, seg. 101-103). De igual modo, 'el psicólogo es el que... la persona que de una forma más global puede manejar los intereses generales de la empresa y... como tiene ese conocimiento, pues tiene un conocimiento de mirar que persona por sus actividades adquiridas puede desarrollar el cargo, entonces es como la primera base para escoger las que más (candidatos), pues que mejor se ajusten a los requerimientos de la empresa... I: ¿Cómo llamaría usted a ese proceso? P: Proceso de selección' (Apéndice F, seg. 139-145). Por lo anterior su quehacer toma una dirección que consiste en que '...todas sus funciones... son mejorar la calidad de los trabajadores' (Apéndice F, seg. 547-548).

En lo referente al quehacer relacionado con el comportamiento humano, el psicólogo hace '...como un empalme entre las directivas, las personas, entonces la forma en que las directivas pues de cierta forma hacen llegar lo que quieren hacer a esas personas a través del psicólogo' (Apéndice F, seg. 52-54) debido a '...su actividad de conciliar los problemas'(Apéndice F, seg. 546) ya que sus acciones buscan que los '...empleados y en si toda la organización estén satisfechos, estén motivados, estén trabajando bien y estén dando lo mejor de cada uno... ..pero que siempre, siempre yo creo que es uno de los objetivos principales de un psicólogo al interior de la empresa.' (Apéndice F, seg. 201-207). Esas funciones llevan a considerar que '...el psicólogo es una persona que puede servir como parte neutra y que ayuda mucho cuando, pues cuando hay algún problema o cuando alguien necesite pues como decir un consejo' (Apéndice F, seg. 251-253). Así mismo '...lo que si se puede hacer es abrir como un espacio que también depende mucho de si la gerencia quiera abrirlo o no, no se donde se pueda

discutir dudas o problemas o cosas que se ven... que la parte de abajo vea hacia arriba y la parte de arriba vea hacia abajo, que abra ese espacio pero que lo vea, que pueda intervenir directamente' (Apéndice F, seg. 611-615) para resolver diferencias entre grupos.

Además en algunos casos '...esta dentro de sus responsabilidades y que este completamente enterado y pues éste debidamente ha participado en la planeación estratégica'(apéndice f, seg. 335-336), pero en otras situaciones no es organizado pues 'no... es planeando sino apagando siempre incendios entonces, tienen una vacante, pero no es una vacante que se haya creado por las necesidades de la empresa sino porque no se planea bien el crecimiento de la empresa, o porque no se miró bien el perfil de la persona que esta ocupando un cargo y no pudo desarrollar ciertas actividades' (Apéndice F, seg. 389-393), que obstaculizan su intervención organizacional.

Las representaciones sociales sobre las características personales del psicólogo incluyen que '...es el facilitador' (Apéndice F, seg. 97) de procesos en las organizaciones y '...que le quede la disponibilidad y la no se como la... capacidad de poder escuchar a la otra persona y poderle dar a uno un consejo...' (Apéndice F, seg. 238-239) pues esta es una '...competencia o característica de la persona del psicólogo... ..ya sea en una empresa, o sea en un colegio, o sea en una universidad' (Apéndice F, seg. 237-243). Así mismo se considera 'por decirlo así dentro de la empresa en un nivel mas o menos neutro' (Apéndice F, seg. 246-247) 'que sus intereses no van hacia ningún lado específicamente' (Apéndice F, seg. 259-260) y por esto cuenta con la posibilidad y 'puede dar un concejo por decirlo así más, más neutro y que le va a servir a las personas y a la organización muy seguramente' (Apéndice F, seg. 268-269) e '...inspira confianza porque es una persona que no tiene intereses particulares sino generales' (Apéndice F,

seg. 360). Se Caracteriza además porque tiene habilidades para comprender a los demás: ‘...en sus estudios tiene la capacidad puede ser que si lo haga, este es un tipo de persona tal y tal y tal y seguramente no se, tiene algún tipo de conflicto en la casa no se él puede ir pensando, ir analizando frente a las palabras o frente a los hechos en el que este involucrada la persona y analizarlo’ (Apéndice F, seg. 369-374), pues algún otro profesional ‘puede ser que no entienda la parte humana y el psicólogo pues para eso está’ (Apéndice F, seg. 537), para ‘...saber escuchar y a atender las inquietudes y las necesidades de los empleados’ (Apéndice F, seg. 452-453). En situaciones de mediación ‘...no tiene la responsabilidad o el poder dentro de la empresa para poderle decir al jefe que pilas con los esclavos, pero si puede abrir un espacio de algún tipo’ (Apéndice F, seg. 616-618)

Por otro lado, se encuentran situaciones de ‘...nivel bajo de profesionalismo por el psicólogo’ (Apéndice F, seg. 378-388) que lo hacen ver poco comprometido con el quehacer al realizar entrevistas sin profundidad. Además, al momento de indagar sobre su efectividad productiva, se encuentra que ‘...no pienso que sea una características de los psicólogos realmente... ...pues desde mi punto de vista las personas que son de cargos más humanistas como los psicólogos no desarrollan soluciones rápidas para los casos, sino soluciones que sean más como participativas en el sentido en que piensan en la empresa, en las persona, en el medio, en muchas cosas en las que por ejemplo gente como los ingenieros, los economistas que son un poco mas especializados buscan una solución rápida hacia lo que ellos están enfocados... es generar una utilidad para... pues entonces... como sea... se busca una solución entonces no importa pues el trasfondo que pues que generen personas, no creo que sea una, pues como una característica de los psicólogos’ (Apéndice F, seg. 403-413). A esto se suma que ‘...generalmente las

pequeñas empresas sobreviven es cubriendo las necesidades básicas, en las necesidades básicas no entra el psicólogo' (Apéndice F, seg. 487-489).

En otras organizaciones, se caracteriza, en cambio, por enfocar su conocimiento a la organización '...conociendo bien los perfiles de cada cargo... y precisamente también conociendo los perfiles de los empleados... ...pasa mucho que estudio no sé que cosa y ésta haciendo otra completamente diferente y que pudo hacer eso pero que su capacidad y su interés siempre van por otra área' (Apéndice F, seg. 108-112) y con lo cual puede intervenir en la organización del trabajo.

El psicólogo en la actualidad desarrolla algunas funciones y cuenta con características que el grupo focal considera se deben modificar. Por ejemplo, en ocasiones no tiene un amplio conocimiento de procesos organizacionales y es necesario '...que sepa, no el... como el plan de carrera de cada persona y de cada uno de los puestos' (Apéndice F, seg. 98-99) para que '...sepa cómo se va a estructurar el crecimiento de la persona dentro de la empresa para el psicólogo motivarlo a llevar ese rumbo de carrera que quiere' (Apéndice F, seg. 43-44). Y '...tiene que estar completamente enterado en cuanto a eso al perfil de cada cargo y las capacidades o requerimientos que tiene que tener el empleado pues que vaya a ocupar ese cargo, el tiene que estar muy al tanto de todo eso y precisamente... saber también cuales son las expectativas de la empresa' (Apéndice F, seg. 157-160) para lo cual se requiere que '...esté muy vinculado con el plan estratégico' (Apéndice F, seg. 342-344). Afirman también los participantes que '...el psicólogo debe... pues no se si ganarse o enfocarse en la importancia que tiene para la parte de la contratación para conseguir las personas que cumplan con los requisitos que la empresa quiere, no que el puesto quiere sino que la empresa quiere, porque el psicólogo es la persona que mejor puede analizar a los

aspirantes y puede saber si la persona que su perfil sea en donde trabaje que sea va de acuerdo con las metas globales de su empresa' (Apéndice F, seg. 592-597). En ocasiones esto no sucede porque desconoce '...el proceso que sí lo conoce el jefe de área... ..entonces ahí es donde esta también el... la falencia de psicólogo...' (Apéndice F, seg. 587-591). Se afirma que en los procesos de selección '...los lineamientos generales los debe manejar el psicólogo' (Apéndice F, seg. 603) y '...si su misión es trabajar de forma honesta, la misión de la empresa es trabajar de forma honesta entonces el... psicólogo debe buscar personas que trabajen de forma honesta' (Apéndice F, seg. 598-599) para contribuir en la implementación del plan estratégico.

Se caracteriza en ocasiones porque '...igual ya le han dado otro tipo de responsabilidades y también depende mucho del desempeño del psicólogo como... como tal dentro de la empresa, si se va a dedicar únicamente a que lo llaman a hacer los tests y ya están hechos y solo tiene que sacar algunos indicadores pues bien, pues ya eso es cuestión suya porque no ha estado pendiente de otras cosas' (Apéndice F, seg. 315-318) y entonces '...lo puede hacer un psicólogo o lo puede hacer cualquier otra persona porque no están aplicando todas las herramientas que tienen para escoger la mejor persona' (Apéndice F, seg. 396-398). Es así como '...esta en sus manos dedicarse a hacer todos los tipos de actividades así sea de capacitación, de selección para poder llegar a lo que la empresa quiere' (Apéndice F, seg. 346-347), y '...si se quiere desempeñar en la parte organizacional tiene que abarcar otro tipo de conceptos y la carrera no creo que le ayude mucho entonces a partir de alguna especialización o alguna cosa como tal de esa parte organizacional lo pueda ayudar a desempeñarse muchísimo mejor... ..digamos a una del sector de financiero que es diferente a otra de sector productivo, si? Entonces lo que nosotros veíamos era que podía haber una carencia en cuanto a eso porque ustedes solo

están dentro del área humanista y a la hora de entrar pues va a haber mucho choque porque mientras conocen los procesos o conocen en sí lo que es la empresa, pues puede haber un hueco ahí' (Apéndice F, seg. 519-529'). Si la formación del psicólogo '...desde el inicio fuera como psicología empresarial, pues no se cómo se llamaría la carrera, estuviera enfocada a todos los procesos psicológicos para volver a la empresa más eficiente y más rentable' (Apéndice F, seg. 562-564), para '...que entienda más como viendo desde la parte humana, que necesita y como... y que se le debe dar para que sea más productivo...' (Apéndice F, seg. 539-540).

Por otro lado, se considera que en cuanto a las relaciones interpersonales '... una de las características que en sí debería tener propias y que debe desarrollar yo creo que dentro de la carrera o algo así porque... es algo que tiene que tener muy desarrollado para poder conocer los problemas, para poder comunicarse con los empleados, para poder ser ese puente entre los empleados y digamos la alta gerencia, tiene que tener muy desarrollada esa característica, en sí tiene que ser de un psicólogo para que pueda prestar de la mejor forma su servicio dentro de la empresa... tiene que tener muy desarrollado eso... de saber escuchar, de saber hablar, de saberse comunicar, de ver las relaciones y de conocer fácilmente todos los niveles de la empresa. ' (Apéndice F, seg. 430-439). Además, debe hacer '...aparte de integración... ...que todas las personas trabajen como un equipo dentro de la empresa' (Apéndice F, seg. 67-68) y '...el área siempre tiene que estar pues dispuesta a hacer todas las gestiones para que la empresa tenga un buen clima organizacional'(Apéndice F, seg. 458-459). Se sugiere que en cuanto a las la relación de salarios cada empleado '...debería tener aparte de una carga laboral normal también una afinación salarial de acuerdo a esa carga laboral. Pero si hay un diseño de un cargo pues

debería estar involucrado en eso, debe conocer eso (el psicólogo) para evitar que haya ese exceso y esa recarga de trabajo' (Apéndice F, seg. 634-638).

Apéndice H

Sesión 1

P: Participantes

I: Investigador

1 I: Como todos ustedes conocen psicólogos organizacionales o de pronto tienen
2 alguna experiencia con ellos, en primer lugar conversemos sobre lo que creen que hace
3 un psicólogo en una empresa... Qué creen ustedes que hace un psicólogo organizacional?

4 P: Bueno principalmente la selección del personal de la compañía, el manejo como
5 tal del personal, definiciones de la parte de funciones, de los cargos de la parte del
6 organigrama como tal de la compañía...

7 I: Tu mencionabas el manejo como tal del personal, y dentro de esto incluías la
8 selección, si? Y también definir las funciones de los cargos, qué más labores crees que se
9 puedan enmarcar dentro del manejo de personal?

10 P: Yo creería que la función más importante que debe cumplir un psicólogo en una
11 empresa es propender por el clima organizacional. El clima organizacional depende de
12 varios aspectos, entre ellos está pensaría yo la excelente escogencia de las personas que
13 van a empezar a laborar hasta un proceso en el que termina el contrato laboral que
14 inclusive pienso yo que un psicólogo debe saber... en función de cómo optimizar ese
15 retiro de la persona. Entonces pensaría que dentro del proceso de cómo debe ser la
16 selección de las personas que van a entrar a la empresa, el cual debe ser el excelente
17 clima organizacional que debe estar en la empresa para trabajar día a día y cual debe ser
18 el retiro de la persona de la empresa, más que solamente un solo aspecto.

19 I: Me gustaría retomar algunas de las cosas que usted mencionó. En cuanto a la
20 escogencia nos estamos refiriendo a una selección, estamos de acuerdo? Si? Y esto sería

21 en una primer instancia como la primera función dentro de todo ese proceso de
22 actividades hasta terminar un contrato. Usted mencionaba optimizar el retiro de las
23 personas, ¿a qué se refiere con esto?

24 P: Eso es algo que se llama *outplacement*, y es como un área más como cualquier
25 otra que haya en una organización, en la cual cuando hay planes de retiro de una
26 organización es presentar a las personas que se van a retirar, es como presentarles
27 diferentes oportunidades, enseñarles a hacer hojas de vida, enseñarles psicológicamente...
28 como motivarlos, darles conferencias como que 'aquí no se acabó la vida', e inclusive
29 contactarlos con empresas de headhunters para que consigan trabajo en otro lado,
30 obviamente depende del nivel de cada persona, entonces como eso es básicamente.

31 P: Aspectos psicosociales...

32 P: Exacto...

33 P: Como para complementar un poquito lo que yo he escuchado y como lo he
34 percibido a los psicólogos dentro de las empresas me parece que una parte que es
35 fundamental es que ellos tienen que establecer cual es el perfil digamos mental y si se
36 quiere de la persona que vaya para cualquier cargo, la parte de las funciones como tal no
37 me parece que sea una tarea específica del psicólogo en la empresa. Eso lo debe
38 establecer el área o el departamento que necesita la persona, obviamente con su *job*
39 *description* muy claro, y que ese debe estar digamos en la parte técnica del trabajo.
40 Ahora, en la parte emocional del trabajo es la parte que sí me parece que debe filtrar a la
41 hora de la selección la persona que es la psicóloga o el psicólogo, digamos en la parte de
42 reclutar. Me parece que una parte que no hemos dicho y que es súper importante y no
43 necesariamente en mi empresa se hace bien, y me parece que es súper importante del
44 cargo y digamos de la función del psicólogo dentro de la empresa y es el desarrollo

45 profesional de la persona. En desarrollo profesional me refiero a, por ejemplo, que la
46 gente tiene muchas competencias técnicas y también tienen competencias que tienen que
47 ver de la persona en sí, por ejemplo, en departir con la gente, cómo socializar, si tiene un
48 perfil comercial, si no tiene un perfil, y dependiendo del cargo que digamos la persona
49 esté trabajando, o de hecho para una promoción dentro de la empresa necesitará
50 redondear algunos aspectos que no tiene desarrollados, competencias que se adquieren y
51 que se pueden enseñar. Por ejemplo este es un caso real, auritica mismo estábamos
52 necesitando una persona que entrara a reemplazarme a mi, y él tiene un perfil digamos
53 de la parte técnica muy bueno, excelente, pero en la parte comercial, él está digamos que
54 en cero. No quiere esto decir que sea malo pero si necesita un desarrollo, que es un
55 desarrollo que obviamente lo va a adquirir a través de las interacciones con los clientes y
56 de lo que le podamos enseñar nosotros como *coachers* en las funciones que
57 específicamente haga en el día a día, pero sí me parece que debería haber como otra
58 persona que mire más de lejos el asunto y que sea especialista en manejar estos aspectos
59 que son mas como emocionales, aspectos que son, por ejemplo, manejar la timidez de la
60 gente. Cosas de ese estilo son súper importantes para que uno se desarrolle y pueda
61 promoverse dentro de la organización. Yo conozco gente que es muy buena técnicamente
62 en mi empresa y lleva ocho años en el mismo puesto porque el tipo es tan bueno en eso
63 que ahí lo van a dejar toda la vida, y no lo pueden promover porque él tampoco tiene un
64 buen aspecto en el manejo de la gente y no puede manejar grupos, es tímido, bueno y
65 pues tiene muchas falencias que no las adquiere en su cargo porque su cargo es técnico,
66 pero no va a poder crecer si alguien no se las desarrolla, y obviamente el día a día se
67 come a la gente y los jefes tampoco se van a poner a darle cátedra en el asunto.

68 P: Y ahí es donde de pronto se llega a que la persona de un momento a otro diga
69 'llevo ocho años haciendo lo mismo qué aburrición' y baja el rendimiento y busca nuevos
70 horizontes...

71 P: Y lo que usualmente pasa es que puede conseguir un puesto rápido, es gente
72 buena que pasa todas las pruebas y lo digo porque en mi organización finalmente dice no
73 se vaya, y le dan un poco más de dinero, pero se queda otra vez ahí, entonces esta
74 persona se va a la larga terminar saliendo de la organización y es una persona muy
75 importante en la misma y que siempre se quedó como coja en un aspecto que nadie se lo
76 desarrolló. Yo por ejemplo, no veo nunca a la persona que hace selección y desarrollo en
77 mi empresa. Nosotros hacemos medición de objetivos cada seis meses y también ahí se
78 revisa y se hace una retroalimentación con el jefe en muchos aspectos, en competencias
79 técnicas pero también del resto de cosas que son intangibles, y si se quiere son más de las
80 que estamos hablando. Pero esta persona en sí no aparece nunca en el panorama y me
81 parece que sería mucho más valioso el aporte de ella que del mismo jefe en muchos de
82 estos aspectos. Ahora si ella habla con el jefe y ella entiende o él entiende mucho mejor
83 como está la cosa pues seguramente les podrá hacer un plan de desarrollo en esa parte.

84 I: Alguno se ustedes quisiera mencionar algo más en este sentido? En cuanto a
85 como lo mencionaba usted sobre desarrollo profesional y ayudar a desarrollar habilidades
86 y competencias?

87 P: Yo creo que se podría resumir a que los encargados del área... o a que los
88 psicólogos en las organizaciones tienen que mantener la motivación en los funcionarios
89 de una organización, ya sea por capacitaciones, por vía de promociones, asalariadamente
90 podrían hacer un estudio para ver si los tipos de compensación se deben cambiar, etc,
91 mejor dicho mantener la motivación de los funcionarios en todo momento...

92 P: Como una especie de tracking en el tiempo porque muchas veces pasa que hay
93 gente que empieza a valer mas que otra y uno por el chantaje 'de que me voy entonces
94 venga le subo', pero uno finalmente como empleado quisiera que fuera retribuido de
95 alguna manera, si estamos hablando de dinero digamos por la calidad del trabajo o por el
96 nivel de responsabilidad que está adquiriendo pero no por amenazas de que se va a ir.
97 Eso es como importante tener en cuenta y el seguimiento a través del tiempo de cada
98 persona. Ahora no quiero decir que no lo haya, por ejemplo en mi empresa lo hay, pero
99 como les digo está la medición de objetivos semestrales, pero finalmente a uno no se le
100 aparece nunca el que supuestamente a uno lo está guiando, entonces uno no piensa que
101 de verdad lo están desarrollando en esa parte... Yo iba a decir otra cosa que me parece
102 importante pero se me fue la paloma, si me acuerdo lo interrumpo de pronto...

103 I: Entonces dentro de todas estas labores...

104 P: Ah! Perdón ya me acordé, hay otra cosa que me parece importante y es que a
105 veces, porque dices tu capacitaciones me acordaste, a nosotros nos hacen muchas
106 capacitaciones pero solamente lo hacen casi de que del gerente para arriba, pero la
107 organización en su mayoría no son gerentes, como se dice hay mucho mas indio que
108 cacique, y casi siempre, por lo menos en la mía, todas las capacitaciones, training,
109 *coaching*, bueno etc, muchos temas se hacen es a los gerentes y a la gran masa que es a
110 quien uno quisiera que mejoren, y quienes finalmente mueven la organización
111 obviamente guiados por sus jefes, no reciben nada. Yo conozco un caso particular de mi
112 empresa pero me parece válido que lo tenga presente si en otras entrevistas encuentra lo
113 mismo y lo puede validar, no sé si en las de ustedes pase igual. Yo siento que en la
114 nuestra, digamos no nos hacen mucho de esa parte de desarrollo a las personas que no
115 son jefes o gerentes y son la gente que mueven la organización y que son la mayoría.

116 P: Bueno en mi compañía yo manejo una parte que son charlas, con la ARP, de
117 riesgos profesionales y todo esto, y yo les doy una charlas a los jefes y a los diferentes
118 rangos, no dejo por fuera a nadie, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de personal,
119 supervisiones, y es muy interesante porque la gente se da cuenta que se les tiene en
120 cuenta. No solamente se les da a los directivos sino que la charla va para todo el personal
121 y esto ha hecho que la gente se sienta motivada y que el clima organizacional de la
122 compañía cambie, y varíe un poco. La parte administrativa de la compañía es un poco
123 densa, el ambiente es denso porque se maneja un grado de estrés súper alto, pero
124 entonces con estas charlas la gente como que empieza a madurar ciertos aspectos y
125 ciertos temas... Pero como tal no hay un departamento de personal montado, simplemente
126 las actividades están dispersas, yo por ejemplo manejo la parte de la ARP y esto de
127 recursos humanos y las charlas de integrar a la gente y todo esto, pero la parte de
128 selección de personal la hace otro directivo, las certificaciones y otras cosas que haría el
129 departamento de personal lo hace una asistente...

130 I: ¿Por qué crees que sucede así?

131 P: Veo que nunca se le ha prestado el interés que esto requiere, lo único que les
132 preocupa es licitar y ganar licitaciones y que toda la parte técnica esté en las mejores
133 condiciones. Por eso se presentan algunas dificultades en la parte administrativa.

134 I: Hemos hablado de algunos temas de clima organizacional y lo han mencionado
135 en estos términos, y creo que o entenderían como que el clima organizacional está muy
136 ligado y muy relacionado a otro concepto que la motivación si? ¿Creen que dentro del
137 clima organizacional se pueden encontrar otras cosas?

138 P: Los valores de una empresa. Por ejemplo en la mía pues hay siete valores pilares
139 con los que cada empleado debería transpirar, y eso también me parece que es una

140 función del... de la parte de recursos humanos que tenga que ver pues de la psicología de
141 toda la empresa, ese es un tema que es muy importante, a veces suena muy bonito en el
142 papel y en la práctica la gente no es así, si? Entonces digamos que todo el mundo tenga el
143 mismo sentido de pertenencia y los parámetros claros de lo que la organización espera a
144 nivel personal de ellos, me parece clave y que va a funcionar también en la mira de que el
145 clima organizacional sea bueno. Además que estos valores serán un elemento de juicio
146 para el sistema de reclutar personas, entonces uno también buscará gente que su perfil
147 esté de acuerdo o que esté en línea con esos valores que son los fundamentales de la
148 organización, es decir si ya el primer filtro, como tu decías desde antes si ya es bueno,
149 pues obviamente que eso ya es garantía que la gente que esté adentro es la que se va a
150 entender bien y es la que va a generar un buen ambiente en la empresa.

151 I: ¿Quisieran mencionar algo o completar algo de lo que se ha mencionado sobre
152 clima organizacional?

153 P: Sí, yo creo que todo fin de una compañía o de una organización es buscar unos
154 objetivos por decirlo así, hay que generar utilidades obviamente las compañías que son
155 sin ánimo de lucro ya es otro cuento, pero si toda compañía busca generar utilidades yo
156 diría que el clima organizacional debe propender porque el grupo de trabajo esté acorde
157 no se si motivacionalmente pero con el objetivo de cumplir con los objetivos que tiene la
158 organización, comerciales sobre todo, desde mi punto de vista. Entonces el clima
159 organizacional debe propender para que las cosas salgan de la mejor manera posible para
160 cumplir con los objetivos o los presupuestos o las metas que se haya impuesto la
161 organización para cumplir con las metas y utilidades que satisfagan a los accionistas de la
162 compañía.

163 I: Entonces usted menciona que el clima organizacional debe propender por esto,
164 entonces ¿qué acciones, de pronto que no hayamos mencionado, se deben llevar a cabo
165 como en esa dirección?

166 P: Yo creo que de alguna manera las hemos tocado acá, de pronto podrían llegar a
167 ser capacitaciones, seguimiento a objetivos, pero yo no sé qué tanto tenga que ver con
168 psicólogos organizacionales porque yo creo que eso va ya de acuerdo a los jefes y a los
169 seguimientos que hagan los jefes a cada área...

170 P: Si yo creo que eso va más es por ahí, porque el tema es que esos objetivos de la
171 organización se traduzcan en objetivos específicos y lo que tenga que ver inherente a
172 cada cargo. Entonces si el objetivo de la empresa son más utilidades la gente que se
173 dedica al aseo pues ellos sabrán que tendrán un objetivo cuantitativo de ahorro en gastos
174 de toallitas de papel y el de mercadeo sabrá que tiene un x presupuesto para gastos de su
175 inversión publicitaria y tendrá que hacer una maximización de este recurso.

176 I: Cómo creen que el psicólogo podría contribuir a mejorar este proceso, que no
177 dependa directamente de él, pero de alguna manera podría estar relacionado.

178 P: Pues el psicólogo podría ser a veces un puente de comunicación entre la persona,
179 digamos que el subordinado y el jefe en algunas cosas, hay gente que por ejemplo no le
180 gusta crear conflictos, digamos chocar con sus jefes, primero porque es el jefe y no va a
181 patear la cuchara, y en algún momento porque no esté de acuerdo con el objetivo que se
182 le ha trazado, o el objetivo viene de x país y de malas todos, y además de ello va a
183 depender un poco de su salario o de su incentivo de producción mensual, y a veces tienen
184 temor a chocar. Entonces podría entrar esta persona para que finalmente tenga una
185 reunión mas íntima con el subordinado y de pronto dialogar si le parece o no le parece y
186 de pronto también de una manera anónima volver a donde el jefe y si él mide eso a través

187 de mucha gente también va a poder extraer cosas que el jefe con su subordinado no se va
188 a dar cuenta. Digamos el subordinado no le dice nada y el otro tampoco y el otro
189 tampoco y lo mismo le pasa a todos los demás jefes con sus subordinados, pero esta
190 persona se da cuenta que todos dicen que este objetivo es una locura, que están
191 desmotivados, que finalmente les da la misma esforzarse o no esforzarse porque
192 finalmente el objetivo no lo van cumplir, eso también empieza a afectarlos a ellos en su
193 rendimiento y si esta persona no hubiera hecho esto de hacer un tanteo con todas estas
194 personas no hubiera dado cuenta que había un malestar en la organización y eso no lo
195 puede medir cada jefe con su subordinado porque no le dicen o no se da cuenta y entre
196 jefes no se van a hablar para decir 'qué hizo en su evaluación con esta persona', eso no
197 pasa. Entonces puede ser la persona que se cola si quiere...

198 I: Y como podría ser eso en términos mas sentados en actividades y funciones
199 específicas, como más claras, como debería ser eso?

200 P: Por ejemplo donde yo trabajo se hace un plan de objetivos semestral, entonces la
201 organización tiene el objetivo de utilidades x, de ventas x, número de lanzamientos, lo
202 que sea, entonces cada departamento ya tiene sus objetivos específicos con base en esos
203 grandes y eso va bajando ya en cascada, como de lo general a lo particular, entonces al
204 final le llega al último personaje, asistente o analista, lo que sea, sus objetivos
205 específicos, entonces usted tiene que llegar a una meta tal, porque la suma de tantas
206 metas llegan al objetivo global y así sucesivamente. Entonces lo que puede hacer la
207 persona o la gente que esté en el tema de recursos humanos es al revisar estos objetivos
208 no es simplemente que revise que la firma de ambas partes estuvieron, sino entrar a
209 cuestionar un poquito mas lo que se acordó y hablar directamente con el subordinado y
210 con el jefe, no en una reunión de tres sino separado para que finalmente sienta... porque

211 es una cosa que es de sentido, que hay que leer entre líneas, que no está en las palabras y
212 en las reuniones no se lo van a decir al psicólogo y el psicólogo es una persona entrenada
213 para poder leer eso. Entonces en las reuniones del psicólogo con el subordinado me
214 parece que podrían salir cosas que le permitan sacar como una generalidad o una lectura
215 que está pasando en la organización, por lo menos en ese tema de objetivos.

216 I: Hemos hablado sobre objetivos que muchas veces son muy claros y también son
217 urgentes en la mayoría de los casos o con mucha frecuencia, pero entonces ¿un psicólogo
218 cómo más puede influir sobre esos objetivos, o participar de ellos?

219 P: Hay un tema que se habló aurita y es cómo el psicólogo puede colaborar con la
220 comunicación entre un funcionario y sus jefes y eso que también aparte el psicólogo
221 también puede propender para toda la comunicación de la organización en general, es de
222 decir, comunicados, cambios en los objetivos generales de la organización, o de todo
223 sentido que se deba conocer, yo pienso porque el psicólogo debe propender porque los
224 canales de comunicación que se estén utilizando sean los más óptimos y que realmente el
225 mensaje que se quiera hacer llegar a los funcionarios les llegue y cumpla pues con lo que
226 se necesita. Por decir algo, si ya no somos una organización que vende seguros sino por
227 decir algo portafolios de inversión, entonces cómo hacer que todos lo conozcan y lo
228 sientan y lo vivan y vayan enmarcados sobre la misma vía que las directivas quieren. No
229 solamente la comunicación del uno a uno sino la comunicación en general, como se debe
230 hacer y utilizar.

231 I: Tu mencionabas la palabra organigrama, al inicio de la charla, me gustaría que
232 mencionaras en este sentido qué relación tiene con el organigrama el psicólogo?

233 P: Me parece que es muy importante que tenga conocimiento de cada uno de los
234 puestos de trabajo y quienes son sus directivos, de quién depende cada uno de los

235 funcionarios, desde lo más bajo a lo mas alto. Es muy importante determinar qué
236 habilidades y qué destrezas debe tener en ese cargo la persona que lo vaya a tomar. Igual
237 me parece muy importante que todo el mundo conozca cómo se maneja la compañía,
238 cómo está distribuida...

239 P: A mi me viene una idea de todo lo que dices y es que, y no lo hemos dicho, y es
240 que la carga laboral es una cosa que puede afectar mucho a la persona, y al clima. Por lo
241 menos en mi organización para nada interviene recursos humanos, ellos no validan si
242 efectivamente todas la descripción del cargo, todas las funciones específicas están
243 relacionadas con la capacidad de la persona, si este trabajo es para uno y medio o es para
244 dos o es para media persona, y es super importante también, pues en muchos casos hay
245 gente que es buena y gente que se satura y empieza a rendir menos porque la carga que
246 tiene es muy alta. Haber otra cosa que es super importante es... bueno terminemos el
247 tema de organigrama. Esto tiene que ver con organigrama porque finalmente es el
248 headcount, el número de personas que va a ver en un área, cierto. La forma de funcionar
249 del área me parece si tiene que tener la guía de las personas que trabajan en el área
250 porque un psicólogo organizacional por ejemplo no va a poder decir cómo es mejor
251 establecer un departamento de costos de la compañía, no va a saber si es mejor trabajar
252 en función de clientes o en función regional, si es mejor tener gerentes por ciudades o por
253 clientes, o si es menor... eso es una cosa más inherente de los cargos y los objetivos que
254 uno quiera tener o mejorar o lograr con los clientes o finalmente con lo que uno haga, si
255 son servicios o lo que uno haga. De todas maneras sí me parece que el aporte que pueda
256 hacer el psicólogo organizacional es decir si esta propuesta tiene sentido, las cargas
257 laborales de las personas están bien y me parece que todo el mundo va bien, y la otra es
258 que hay un aspecto importante en los organigramas, yo porque trabajo cerca del

259 departamento de ventas de una empresa de consumo masivo donde hay mucha gente. Por
260 ejemplo en ese departamento la gente no ve muy claro su desarrollo profesional y un
261 organigrama que esté bien hecho debería tener muy claro o mas bien cada persona que
262 pertenezca a ese organigrama debería tener claro donde está el next step, mejor dicho el
263 siguiente paso o el siguiente escalón de desarrollo para él si digamos cumple con o
264 satisface a la empresa con su rendimiento. Muchas veces hay organizaciones que son
265 planas pero se le dice a la persona ‘usted puede mejorar su perfil’ de pronto haciendo un
266 cambio a producción o ventas, no se, que ‘lo queremos a usted para un futuro’ y tal cosa,
267 pero si de pronto la persona conoce un objetivo desde hace tres años de lo que la empresa
268 quiere con él, o hace un año lo que sea, y le muestran el tema del organigrama y cómo
269 debería desarrollarse, pues también es importante para la gente, que se pone mucho más
270 la camiseta cuando sabe para donde lo van a llevar, a gente que simplemente está ahí
271 esperando haber qué pasa.

272 P: Es muy importante... no saben si tiene proyección dentro de la empresa o la
273 compañía, que es algo super importante para la gente en este momento, además de ver
274 que puedes tener una estabilidad laboral pero también si tienes una proyección vas a
275 trabajar mejor.

276 I: Hemos conversado sobre muchos procesos que se llevan a cabo en relación son el
277 recurso humano y con las personas que trabajan en organizaciones, ¿quisieran ustedes
278 mencionar alguna otra actividad que se lleva a cabo el psicólogo en este sentido?

279 P: Si algo que es importante también y creo que fallan muchas organizaciones y es
280 en los procesos de inducción que pueden estar cargo de los psicólogos organizacionales o
281 planeados por el área de ellos...

282 P: Usualmente lo hacen comunicadores, pero no están a cargo de ello los psicólogos
283 organizacionales y estoy de acuerdo contigo que es una función del tema de psicología.
284 La primera impresión que uno se va a llevar de la organización es apenas uno entra y casi
285 que bajarle a uno esa percepción que se da inicialmente o cambiársela es difícil, entonces
286 es delicado que a veces simplemente manden a alguien que da una cátedra y ya y le de un
287 horario a la gente para que vaya y cumpla esta semana y ya esa fue su inducción. Por
288 ejemplo en mi empresa no hacen inducción sobre los valores de la empresa, le dicen a
289 uno cuales son los siete valores, conózcalos, ejecutase y cúmplase, pero cómo? No? Son
290 cosas como más de la persona en sí que no se tienen en cuenta en los procesos de
291 inducción, en aspectos de la empresa como la expansión ha sido, etc, etc, es algo que
292 puede hacer cualquier persona y si es comunicador lo hará muy bien , pero el psicólogo
293 ahí debería aportar esa otra parte que es importante y que son cosas de las cuales ya
294 hemos hablado de los valores, objetivos globales, qué esperan de él, cosas del
295 comportamiento de la gente, a uno cuando le hacen inducción si hay un plan de
296 desarrollo de la gente en la empresa, que le digan cómo es. ‘Esta empresa se preocupa
297 por la persona porque tal cosa, aquí hacen capacitaciones cada tal x tiempo’, eso no lo
298 dicen, uno entra a trabajar y ‘uyy! hicieron tal cosa, nos van a enseñar tal otra’, pero no
299 se lo venden a uno bien desde el principio para que se sienta que la organización se
300 preocupa por la persona...

301 I: Eso lo entendería de pronto y me corrige si me equivoco, como una carencia de
302 planeación?

303 P: No se yo creo que es como una omisión, no es carencia de planeación porque eso
304 significaría que por lo menos se tenía una idea de hacer eso, son cosas que no se piensan
305 en hacer o a nadie se le ocurre que vale la pena que la gente conozca que esta empresa se

306 preocupa por la persona y lo desarrolla en este y este y este plan. Ahora sí puede ser un
307 tema de planeación de recursos humanos, no se si trabajan muy sobre el tiempo, no creo,
308 pero si sería bueno como comunicarle a la gente 'mire usted va a crecer en esta empresa
309 como persona porque le vamos a enseñar esto y esto', por ejemplo charlas de inteligencia
310 emocional en enero y diciembre, y bueno que le enseñen eso, y la parte técnica uno la
311 termina aprendiendo como sea, o en el librito que le dieron en la inducción al cargo o por
312 la experiencia misma ahí a las patadas la terminará teniendo, pero esas otras cosas no, y
313 si es clave que la gente sepa que la empresa tiene pensado desarrollar toda esa parte que
314 yo he llamado desde el principio emocional o mental, no se cómo se diga, pero todo eso
315 que tiene que ver con la persona en sí.

316 I: Ibas a adicionar algo?

317 P: Si, en mi compañía trabajo en el departamento de planeación y en mi compañía
318 si es súper importante que cuando llega la persona que va a ingresar le hacen y le
319 muestran videos y conferencias donde le muestran la visión, la misión, objetivos
320 generales de la compañía, le hacen un recorrido como tal por todos los cargos y
321 departamentos de la compañía, tienen muy en cuenta la parte humana, le comentan cosas
322 muy específicas. Eso lo puede hacer mi compañera o lo hago yo, pero el departamento de
323 planeación si se encarga claramente de todo lo que hablaba...

324 I: Ustedes quisieran mencionar algo adicional a lo que ha hecho o hace un
325 psicólogo para las empresas?

326 P: De pronto hay algo adicional que puede ser muy pequeño pero que de todas
327 maneras el psicólogo debe estar ahí muy pendiente para ver cómo se optimiza y cómo
328 son los objetivos para hacerlo y son las actividades extra laborales. Actividades que no
329 tienen que ver nada con el día a día pero que sirven para unir un equipo de trabajo o para

330 afianzar las relaciones entre jefes y funcionarios y no solamente en llevarlos a una
331 capacitación y una conferencia fuera de la ciudad, pero también estamos hablando de la
332 fiestas de fin de año, de concursos deportivos, de todo ese tipo de actividades que no
333 tienen que ver nada con el día a día de los funcionarios pero que tienen un objetivo ya sea
334 por relajarse o vivir un espacio diferente con los compañeros, pero debe optimizarse
335 como ese proceso también.

336 P: Sí, es muy importante...

337 I: Bueno ahora podríamos hablar sobre las características particulares de éste
338 profesional, del psicólogo. Entonces ahora me gustaría preguntarles si ¿si ustedes creen
339 que el psicólogo realmente sabe sobre la actividad que está llevando a cabo? ¿Sobre lo
340 que hace? ¿Sobre su profesión? ¿Qué claridad creen que tiene sobre este sentido en la
341 responsabilidad que puede tener sobre su trabajo?

342 P: Yo lo que siento es que el psicólogo hoy en la empresa no es funcional, es decir,
343 hace tareas, ejecuta tareas, hace cosas pero lo que yo decía al principio es que es una
344 persona que puede aportar mucho es haciendo otro tipo de trabajo y es verse con la gente,
345 reunirse con la gente, leer a la gente, realmente sentir a la gente, y de ahí va a extraer
346 muchas cosas que son válidas para el desarrollo de la gente en sus cargos para también
347 decirle a sus jefes, a sus compañeros para que le hagan una capacitación particular de una
348 falencia que tiene, lo que sea, pero si siento que el psicólogo finalmente no hace
349 psicología, es como el hueco que siento y por eso hago el comentario. No hace psicología
350 y a mi me parecería super chévere que haya una persona que así como está el enfermero,
351 una persona por si acaso, en mi empresa hay una planta y hay como 500 personas,
352 operarios, y se necesita tener al médico ahí, y pues el psicólogo me parece que debería
353 delegar funciones digamos de desarrollar las actividades que hemos dicho, pero él en sí

354 debería estar leyendo mucho a la gente y eso implica reunirse con la gente. Así como se
355 hace una sesión cuando uno visita al psicólogo, igualito, y eso es me parece que muy
356 valedero para la persona que tiene el derecho y digamos la ventaja de ir y hablar con esta
357 persona como también para el psicólogo leer la organización. Ahora hay gente que no
358 necesariamente va a buscar al psicólogo para hablarle del cargo, sino porque la mitad está
359 en el trabajo y la otra mitad del cerebro está pensando en la familia, en su vida personal
360 etc, y no tiene con quién hablar de eso a nivel profesional si? Mucha gente se
361 desvalancea porque el trabajo pesa mucho y me parece válido que el psicólogo esté
362 haciendo psicología, ese es el tema, es así de sencillo y no se hace. Es tan obvio por el
363 nombre por todo pero uno va y mira y el psicólogo es el gerente de selección y desarrollo
364 y todo el tiempo es haciendo una entrevista para reclutar, pero finalmente para la persona
365 como tal nadie está haciendo nada. Se está haciendo todo lo que tiene que ver con un
366 proceso de selección, digamos que de organización sofisticada, 'listo hacemos tres
367 capacitaciones en esto que nos dimos cuenta que no tienes desarrollado, tu seguridad, tu
368 timidez, tu presentación en público', pero quién se va a preocupar por la persona en sí.
369 Digamos uno no trabaja bien si no está bien en todo, gente que va a la empresa y de
370 pronto se le pasa el día y está de pronto resolviendo problemas personales o está mal en
371 la casa, lo que sea y no va a funcionar igual. Es una parte muy obvia pero que no se hace.

372 I: De pronto esforzándonos por pensar un poco no tanto en lo que hace un
373 psicólogo en una organización y de lo cual es de lo que hemos venido hablando, sino de
374 las características muy particulares de él como profesional ¿si? No en lo que hace sino en
375 lo que lo caracteriza, no sólo como persona sino como profesional o que ofrece unos
376 servicios a nivel de psicología, pues esa ha sido su formación. Entonces ¿qué creen
377 ustedes que lo caracteriza al psicólogo?

378 P: Me parece que unas características que debe tener y que son fundamentales es la
379 parte de la amabilidad, liderazgo, el mostrarse ante los empleados como un amigo mas,
380 como una persona en la cual puedan confiar, puedan decirle en cualquier momento
381 cualquier problema a nivel organizacional y a nivel laboral poderse acercar y decirle
382 'mira tengo este problema', que sea parte activa dentro de la organización, que no sea
383 simplemente el psicólogo que está entrevistando sino que también pueda interactuar con
384 todos los cargos y personal.

385 P: Debe ser un líder, debe ser un líder, cuando uno habla de psicólogos en
386 organizaciones tiende a pensar en mujeres cierto? Y esa puede ser una característica...

387 I: Usted dice que debe ser líder, para usted ¿qué es ser líder?

388 P: Ser líder es ser una persona que sea un ejemplo para el resto de los funcionarios
389 o para un equipo de trabajo para llegar a un objetivo en común. Que los motive a cumplir
390 objetivos, un modelo a seguir.

391 I: ¿Ustedes creen que el psicólogo se puede caracterizar por solucionar problemas?

392 P: No los va a solucionar, sino que puede ser un guía que va a mostrar caminos
393 para que usted escoja, pero no va a solucionar nada al final, pero si es quién desenlaza y
394 desenreda nudos para mostrarle a uno cuales son las herramientas posibles y es uno ya el
395 que elige.

396 P: De pronto es más la persona encargada de hacer un análisis y de hacer caer en
397 cuenta a las personas que de pronto tienen los problemas para que ellas mismas los
398 puedan solucionar.

399 P: A veces son en mi concepto personas que pueden reconocer fácilmente cuales
400 son los problemas porque a veces uno está tan enredado que ni siquiera sabe qué
401 problemas tiene, los identifican y hacen ver claramente.

402 P: Yo pienso que sí ellos se den cuenta de cual es el problema no lo deben decir
403 porque deben guiar a la persona a llegar a la solución.

404 I: ¿Por medio de qué acciones?

405 P: Conductismo.

406 I: ¿Es decir?

407 P: llevarlo, conducirlo...

408 P: Lo que hablábamos ahora, la persona encargada de sentarse en un grupo o un
409 equipo de trabajo y ayudarlos a que ellos mismos se den cuenta de cómo solucionar sus
410 problemas.

411 I: Esto tal vez lo podemos relacionar con el logro de objetivos, pero en cuanto a sus
412 características particulares como profesional ¿qué otras cosas podrían mencionar
413 relacionándolo con la influencia que puede ejercer sobre ese logro de objetivos?

414 P: ¿En cuanto a líder?

415 I: Liderazgo o cualquier otra característica que pueda tener.

416 P: Un facilitador, mas que un inquisidor o un impositor, debe ser un facilitador. La
417 persona que muestra a un grupo un camino.

418 I: ¿Consideran que el psicólogo se encuentra preparado para formar parte del
419 crecimiento de una empresa?

420 P: Indiscutiblemente, totalmente.

421 I: Pero no pensándolo en si debería estar preparado sino si se encuentra preparado,
422 de pronto en la experiencia que ustedes puedan haber tenido. Quisiera mas adelante
423 hablar sobre el deber ser pero en este momento de pronto mi invitación es a conversar un
424 poco sobre la situación actual.

425 P: En mi organización sí, en lo que se puede llamar recursos humanos que en
426 nuestro caso se llama gestión del conocimiento, se encuentra preparado, preparada, ahí
427 volvemos al tema de que generalmente se habla de psicólogas y no de psicólogos. Si es
428 está preparada para hacer todo un cambio organizacional para llevar, un cambio porque
429 se está viviendo en este momento, para llevar a la organización hacia un objetivo en
430 común.

431 I: Y en este sentido ¿podríamos encontrar alguna carencia?

432 P: (silencio)

433 I: Usted considera que en su organización si se encuentra preparada esta persona...

434 P: Considero que no.

435 I: Ok, podríamos conversar un poquito sobre esto?

436 P: Considero que están demasiado enfrascados en la parte organizacional y les falta
437 mucho en sí del desarrollo del negocio, en mi percepción personal.

438 I: ¿Por qué razón?

439 P: Porque precisamente se dedican es a eso, a lo que se llama gestión del
440 conocimiento, o recursos humanos, o talento o como quieran, están muy enfrascados en
441 el desarrollo de las personas, en conseguir la gente adecuada, en las personas en sí, pero
442 su gran falencia es que organizacionalmente no... su papel es ese, un papel ya mas por
443 encima es complicado...

444 I: Y cómo... es esta de pronto la situación que encontraste, pero ¿qué alternativas
445 podrían encontrarse? ¿podría haber alguna alternativa de cambio?

446 P: Es que el departamento de recursos humanos siempre se ha mantenido muy al
447 margen en las compañías, siempre está el área comercial fuerte, el área financiera fuerte,

448 de ahí para abajo el área administrativa y en últimas recursos humanos. Y finalmente no
449 tienen mucho que ver con lo que son los negocios.

450 I: ¿Por qué consideras que se ha dado esta situación donde se ha mantenido al
451 margen esta área de la organización?

452 P: Porque no le dan la importancia de realmente debe tener esa área. Yo no
453 considero que el área de recursos humanos debe ser manejada por psicólogos, ni el área
454 administrativa por administradores.

455 P: En mi compañía pasa algo similar y no se si sea la misma problemática, pero
456 recursos humanos cuando se trata de desarrollar a la gente se inventa un plan, pero nunca
457 le ha preguntado a ventas si ese es el plan que le sirve a los vendedores para que cumplan
458 con sus funciones, sino que seguramente a ellos les llega un montón de gente de
459 outsourcing y le ofrecen un poco de cosas y esto está chévere, esto está chévere, esto está
460 chévere pero finalmente uno dice 'para qué nos hicieron esto? 'Nos hubieran hecho mas
461 bien una en otro tema que tendría que ver más con mi área realmente y con las falencia
462 que hay para que creciéramos más'. No hay comunicación entre ellos que son muy
463 independientes y el resto de las áreas que son los que finalmente los necesitan para que
464 los empleados crezcan, es como lo que yo siento que puede pasar.

465 I: Tendrían algo mas que agregar en cuanto a lo que caracteriza al psicólogo,
466 pensándolo en la situación actual y no creen ustedes que debería ser en cuanto a
467 características como profesional? Que hayan observado o encontrado ¿qué más lo
468 caracteriza, positivo o negativo o bien puede no tener ningún juicio de valor?

469 P: Tiene como una habilidad técnica desarrollada para entender pruebas, reportes,
470 como mapas de percepción mental de la gente, etc, etc, pero digamos que es que tienen
471 algo que no tiene nadie mas en la empresa.

472 I: De pronto si yo les pidiera pensando relacionar características como con un
473 adjetivo, algo que sea muy descriptivo, podrían ustedes mencionar algunos adjetivos o
474 algo que describa al psicólogo?

475 P: (silencio)

476 I: Si no tienen nada que decir no hay problema.

477 P: Un sinónimo de embaucador, o no embaucador, sino la persona que se le facilita
478 decir las cosas difíciles de una forma muy diplomática y que le suenen lindas. ¿Cómo se
479 dice eso? Siempre que hay un problema quién va? El psicólogo. Si hay que explicar a
480 alguien que lo van a despedir porque su rendimiento no es bueno, generalmente le toca al
481 psicólogo.

482 P: Algo interesante de mirar es inclusive de pronto mirar, y me salgo un poquito
483 pues, y es hoy en día yo creo que el área de recursos humanos y de todo lo que hemos
484 hablado de los cuales se debe encargar un psicólogo organizacional creo que la profesión
485 o las profesiones que están llevando a cabo todas estas tareas vienen siendo todas menos
486 el psicólogo, estoy viendo administradores, ingenieros industriales, inclusive economistas
487 es todas estas áreas, y entonces reevaluaría como el concepto de si es el psicólogo el que
488 está en el departamento de recursos humanos o dentro del área de recursos humanos hay
489 un área específica para el psicólogo o para lo que debe hacer él ahí. Y me parece
490 importante caer en cuenta de eso.

491 I: ¿Tendrían algo mas que agregar en cuento al tipo de relación que debe mantener
492 con los demás? Hemos hablado sobre esto pero...

493 P: A mi me parece que el factor primordial en un psicólogo es motivacional, debe
494 ser motivacional. No debe ser ni en forma de represalias, debe ser la persona encargada
495 de conocer la organización, conociendo la organización, que sepa qué es lo que realmente

496 motiva a las personas, bueno claro que uno no motiva a las personas, uno mismo se
497 motiva, pero que le facilita a las personas su trabajo para que sea mas agradable y tengan
498 un desarrollo. Debe ser como facilitador.

499 I: Ahora podemos hablar del deber ser. De pronto hemos tocado muchos de estos
500 temas pero si tenemos algo mas que agregar pues sería muy bueno. Algo más sobre cómo
501 creen que debería ser el psicólogo que trabaje en las organizaciones? Que no hayamos
502 mencionado.

503 P: De alguna manera lo mencionamos cuando hablamos de liderazgo...

504 P: A nivel personal debe tener muy buena empatía, ser muy responsable, muy
505 hermético con lo que maneja, pues porque si el deber ser y el querer ser también era que
506 tuviera muy buena relación con la gente no solamente con los jefes son quienes le
507 entregan los reportes de evaluación de la gente, sino con la misma gente, debe ser muy
508 hermético y no puede estar por ahí nadie enterándose de que 'el otro dijo'...

509 P: Debe ser imparcial...

510 P: Yo creo que mas que imparcial debe ser confidente en cierta forma...

511 P: Debe ser la persona que si se tiene la confianza suficiente para ir a hablar con esa
512 persona y hay muchas que han tenido problemas por eso, que la gente de recursos
513 humanos va contando de lo que se enteró y se desacredita el departamento...

514 P: Y pierde toda credibilidad y fuera de eso es como si uno lo borrara de la
515 organización.

516 P: Un ejemplo muy pendejo, que una persona vaya a recursos humanos porque no
517 se siente cómodo con su jefe y el de recursos humanos decida acudir al jefe a contarle lo
518 que le contó el otro en vía de solucionar... Y qué pasa? Que este tipo no vuelve a recursos
519 humanos y obviamente toda la gente de la organización tampoco lo van a hacer.

520 P: Esa persona debe ser muy cuidadosa, que no se vea como compinche de nadie...

521 P: Debe ser muy equitativo, debe medir a todo el mundo independientemente de su
522 cargo igual, si está hablando con un gerente o con el mensajero debe tener las mismas
523 pautas de comportamiento. No por el hecho de que uno sea el jefe y el otro el
524 subordinado debe tener un comportamiento diferente. Es una forma de inspirar
525 credibilidad ante la compañía.

526 I: ¿Algo más que agregar a esto? ¿Qué creen que debería caracterizar al psicólogo
527 organizacional? ¿Algo más para agregar en este sentido? ¿No? ¿Qué tipo de relación
528 creen que debería mantener con lo demás?

529 P: Equitativa e imparcial.

530 I: ¿Quisieran agregar algo en cuanto a lo que usted mencionaba sobre la
531 intervención que puede tener en cuanto a políticas de compensación y salarios?

532 P: Más que un psicólogo en esos temas de compensación no veo cómo el psicólogo
533 pueda influir ahí, yo lo veía mas por el lado de cómo interactuar con las personas cuando
534 hay diferentes esquemas salariales, porque el que toma las decisiones en cuanto a cuales
535 son los esquemas de compensación son otras personas totalmente diferentes al psicólogo.

536 P: Muchas veces todo ese trabajo que se desgastan de méritos y de puntos para cada
537 caso, finalmente no creo que sirvan tanto.

538 P: Pero hay una cosa que si puede aportar y es que como es él la persona que
539 finalmente recibe los feedback de los jefes sobre los subordinados y de los jefes de los
540 jefes, él si va a saber sobre los que decíamos de los seguimientos en el tiempo. El
541 empleado que lleva cuatro años en las mismas, como yo les contaba del que lleva 8 en su
542 cargo y si es un berraco en su cargo y nunca lo van a cambiar porque es un duro en eso,

543 no tiene chance de aprender otra cosa y seguramente será mejor y aportará, mucho más a
544 la organización.

545 P: Y pues sí es clave que esta persona sea quien asegure que, todo el mundo está,
546 como en el ritmo que va, y esté tranquilo, porque por lo menos en donde yo trabajo hay
547 un hueco en esa parte. Finalmente no es uno el que está siempre en lo mismo sino que le
548 han cambiado el jefe cuarto veces y por los menos que haya una persona que lo mire a
549 uno. El psicólogo ya sabe que llevo cuatro años en lo mismo y me han cambiado el jefe y
550 ninguno lo promocionaba ya sea porque lo necesitaba o uno era un duro., y uno se
551 quedaría como descompensado si lo cambian rápido, por lo menos si implica ver una
552 compensación salarial, que alguien la mire, y esta persona si pueda mostrar o sugerir al
553 departamento o al área, 'que pilas con ese tipo que lleva cinco años en las misas y a la
554 larga se va a ir.

555 P: Y Yo creo que no solamente al interior de la compañía como piensas tu sino
556 también externamente. Que la compañía esté a un nivel salarial equitativo con el
557 mercado.

558 P: Ellos deben ser el termómetro de ese tipo de cosas, y los que sí saben eso
559 perfecto son los empleados...

560 P: Pero ahí volvemos al tema... eso lo debe hacer un psicólogo o otra profesión?

561 P: Eso lo debe hacer el departamento Organizacional...

562 P: Pero estamos hablando del psicólogo organizacional o del departamento del
563 recursos humanos?

564 I: Del psicólogo organizacional que puede encontrarse dentro de esa área de la
565 empresa...

566 P: Ahí vuelvo y cuestiono...

567 P: Exacto, para mí puede no ser una función específica del psicólogo como tal, pero
568 tiene que reportarle a alguien sobre ese tema qué está pasando ahí, y debería ser quién
569 vea el tracking de desarrollo de la gente...

570 I: Quisieran mencionar alguna otra idea o percepción o de pronto sensación que
571 tengan acerca del psicólogo organizacional?

572 P: (afirmaciones gestuales negativas)

573 I: Bueno entonces les agradezco mucho por su participación y colaboración.

Apéndice I

Sesión 2

P: Participantes

I: Investigador

1 I: Podemos comenzar hablando sobre lo que creen que hace y ustedes han visto que
2 los psicólogos hacen distinguiéndolo no de lo que ustedes creen que los psicólogos
3 organizacionales deberían hacer sino de lo que ustedes han visto que los psicólogos que
4 trabajan en empresas han hecho. Entonces ustedes manifestaron en la primera sesión que
5 los psicólogos llevan a cabo tareas de selección de personal teniendo en cuenta perfiles
6 mentales, en esos términos lo manifestaron, y de acuerdo a las necesidades que pueda
7 tener la compañía. Entonces también mencionaban que el psicólogo realizaba como un
8 reclutamiento, entonces ustedes entenderían que el reclutamiento y la selección son
9 iguales o encuentran de pronto alguna distinción sobre estas dos actividades?

10 P: Reclutamiento es llamar gente y llamar y llamar y entrevistar y después de todo
11 lo que he reclutado ver qué es lo que está dentro del perfil que está buscando.

12 I: ¿De pronto sobre selección tendrían algo que agregar diferente a lo que se
13 mencionó en la sesión anterior sobre manejo de perfiles, etc?

14 P: Algo adicional que se puede tener en cuenta es que la selección no solamente se
15 da a nivel externo, es decir buscar personas nuevas para la organización sino tener la
16 destreza para ver qué personas que ya están trabajando en la organización pueden servir
17 para los cargos que tienen vacantes actualmente. Entonces como tiene un conocimiento
18 del perfil de la persona y del trabajo puede ser mucho mas efectivo.

19 I: Ustedes han observado en las compañías donde ustedes trabajan que se presenta
20 una situación de esa índole? O tendrían de pronto algo que mencionar sobre eso?

21 P: Si hay una evaluación que se hace anualmente a cada persona de la compañía, se
22 presenta como un plan de desarrollo y cómo se ve uno desarrollándose a largo plazo en la
23 empresa y en qué le gustaría trabajar. Entonces eso también lo tienen en cuenta las
24 personas de selección cuando quieren abrir nuevos cargos o promover gente.

25 I: A ustedes les preguntan en qué área o en qué cargo les gustaría desempeñarse
26 eventualmente?

27 P: Si en la evaluación que hace anualmente a uno de dicen ‘desarrollo profesional,
28 qué área le gustaría?’...

29 I: ¿Y cómo haz visto que esto influya o se practique o se lleve a cabo en la
30 realidad? Eso se los preguntan pero observas que haya funcionado?

31 P: En mi caso funcionó, en el 2002 cuando estaba en logística dije que me gustaría
32 estar en el área comercial y esperé un año más y a los ocho meses me pasaron

33 I: También tu hablabas un poco sobre... o de pronto más adelante me gustaría tocar
34 un tema. También mencionabas que los psicólogos están relacionados con las funciones
35 de los cargos y de pronto con las descripciones, que sería bueno que las conociera pero
36 también mencionaron que no es responsabilidad del psicólogo esta parte técnica ni
37 definir cual es el perfil de un cargo porque son las áreas determinadas de la empresa las
38 que deben hacer eso. ¿qué papel puede jugar ahí el psicólogo organizacional?

39 P: Yo creo que debería ir de la mano pero por experiencia digamos que he estado en
40 empresas donde realmente el psicólogo entre comillas la persona de recursos humanos
41 como tal, no está totalmente vinculada a lo que tu acabas de mencionar como definir
42 funciones o incluso lo que tu mencionas de estar muy presente en eso de planear una
43 carrera profesional para cada persona, pero yo he visto que está como muy desvinculado
44 el departamento y no se, por lo general más como una función, o se hace mas en equipo

45 entre la persona que está en el cargo y con sus jefes o las personas del área que tengan
46 mas relación con el cargo. Pero yo lo he visto muy desvinculado.

47 I: ¿Cómo te imaginas tu que puede ser una eventual vinculación del psicólogo a
48 esos procesos si crees que puede ser pertinente? O de pronto no se si te parezca que no
49 tiene que ser pertinente.

50 P: Estoy de acuerdo con que haya una... realmente la persona o el psicólogo debe
51 estar como muy enterado y empapado de temas también para poder conocer la persona y
52 después proyectar un plan de carrera, pero de cualquier forma si es algo que va muy del
53 área.

54 I: Ustedes hablaban sobre las funciones y en un momento las funciones que debe
55 desempeñar la persona y la capacidad que debe tener esa persona para llevar a cabo y
56 desempeñar esa función. ¿Qué relación encuentran ustedes en estos dos aspectos?

57 P: (silencio)

58 I: De pronto mencionaban que muchas veces la persona no tiene la capacidad para
59 desempeñar algunas funciones... ¿cierto?

60 P: Si...

61 I: Y esto de alguna manera puede hacer que la persona no se sintiera en la
62 capacidad y no se sintiera de pronto motivado y su posibilidad de desarrollo de carrera y
63 los objetivos de la organización se verían obstaculizados. Entonces de pronto esta es la
64 idea que a mi me queda en cuanto a la relación de la función que desempeña una persona
65 y la capacidad que tiene para hacerlo. De pronto lo que estoy diciendo está de acuerdo a
66 lo que ustedes mencionaban...

67 P: Tal vez por aclarar un poquito lo que decíamos es que había gente que cuando
68 cambia de un cargo a otro o cuando llega por primera vez a un cargo, tiene muchas

69 competencias y diferentes capacidades y tal vez hablábamos era de competencias en ese
70 momento. Las competencias son una cosa que se aprende y se adquiere y capacidad es
71 casi una limitación o una aptitud para hacer algo. Y lo que decíamos era que las
72 competencias muchas veces estaban completas para desempeñar un cargo o pasar a otro,
73 entonces eso era lo que hablábamos, que por ejemplo una persona es muy tímida y
74 necesariamente tiene que relacionarse con clientes, defender posiciones, entrar en
75 conflicto y eso es parte de su cargo, y no se le ha enseñado o no se le ha enseñado cómo
76 comportarse en una situación de ese estilo. Tal vez eso es lo que, si bien recuerdo,
77 mencionaba sobre la vez pasada, entonces vale la pena aclarar un poquito que es
78 diferente la capacidad de la competencia...

79 I: De pronto en cuanto a esa capacidad también mencionaron que era necesario
80 llevar a cabo capacitaciones, para que hubiera una coherencia...

81 P: Y hablando de coherencia nosotros lo que decíamos era que muchas veces las áreas de
82 recursos humanos recibían mucha información de afuera o sus outsourcing o muchos
83 cursos, capacitaciones y primero se quedaba en la parte gerencial que es la minoría de las
84 personas y por otro lado...

85 P: Que escogían los capacitados de acuerdo a sus intereses y no al bien común.

86 P: Si como que finalmente si había unas necesidades de pronto referentes al trabajo
87 pero no eran las que hacían match con las cosas que ofrecía el departamento de recursos
88 humanos, tal vez porque no están como enlazados con el resto de áreas y es como un área
89 independiente y autónoma y eso está bien, pero finalmente que no están como
90 adaptándose a cumplir un objetivo que es desarrollar a la gente en lo que se necesita que
91 se desarrolle, sino que la están desarrollando en cosas que de pronto son válidas y todo
92 pero puede que no sean prioritarias para el momento o que no sean de pronto

93 importantes, así de sencillo, para la organización en general, y para generar mejor
94 sincronía finalmente en el negocio. El otro día comentaba otra persona que no había
95 como... parecía que no había como un interés por el área de recursos humanos por saber
96 cómo ayudar a aportarle, a que el negocio finalmente, la empresa cualquiera que sea se
97 desarrolle sino que simplemente estaba como tratando de cumplir con sus objetivos de
98 que 'hay que mejorar a la gente en tales cosas' pero lo cual no es una prioridad, es como
99 el link ahí que no hay.

100 I: Volviendo al tema de capacitaciones ustedes mencionaban que muchas veces algunas
101 capacitaciones no las llevan a cabo los psicólogos cierto? Entonces de pronto ¿en qué
102 casos han observado ustedes que el psicólogo si lleva a cabo algunas capacitaciones, pero
103 en qué casos se pueda presentar que el psicólogo no las haga? o ¿A quién le delegan eso
104 de quién es responsabilidad?

105 P: No eso si yo creo que es mucho mas claro, pues yo creo que el tema de
106 capacitación depende de quién tenga la competencia para hacer la capacitación. El
107 psicólogo no está capacitado para hacer capacitaciones específicas de todas las áreas,
108 entonces obviamente una de las razones de por qué no es sería eso. La otra pregunta de
109 cuales capacitaciones debería hacer el psicólogo pensaría que sobre análisis de clima
110 organizacional, de motivación...

111 P: Liderazgo...

112 P: Exacto... pero ya temas técnicos o ya muy especializados obviamente el
113 psicólogo no los debe hacer.

114 P: Y eso me permite a mi enlazar con la pregunta, es que ya finalmente el psicólogo
115 organizacional no puede meter, por decirlo, demasiado la cucharada en el job description
116 de un área específica de un cargo específico, que no conoce como funciona cada

117 engranaje cada pedacito de la organización y la organización tampoco debería esperar
118 que el psicólogo dominara pues exactamente las funciones que tiene que hacer cada una
119 de las personas para que la organización si funcione. Esas son cosas mas idóneas de cada
120 área que participa. Por eso lo que decíamos era que tal vez deba ser como un mediador o
121 un facilitador para reclutar y seleccionar gente de acuerdo a lo que el área está
122 necesitando realmente. No debe ser la persona que finalmente es quién escoge. ¿ Qué
123 funciones va a hacer una persona en un área que ni siquiera seguramente conoce bien?

124 P: Pero ahí yo creo que hay algo. Creo que la persona o el psicólogo que esté en
125 recursos humanos a selección, capacitación o entrenamiento puede que no haga todas las
126 descripciones específicas pero debe ser la directa responsable de que estén esas
127 descripciones, tiene que buscarlas y encontrar la forma de documentarlas, pues y si no las
128 hay debe ser la responsable de hacerlas y de que las compañías cuenten con todo esto, lo
129 mismo que cuenten con un plan de capacitación depende de la gente de recursos
130 humanos creo yo. De acuerdo a unas funciones que tiene y a un análisis que se haga de
131 las competencias de cada empleado se haga un plan de desarrollo de acuerdo a lo que se
132 está necesitando, y de acuerdo también al presupuesto que también tengan, pues porque
133 no se puede capacitar en todo a todo el mundo, no se, hacer grupos con la gente de la
134 compañía y tratar de conseguir lo más idóneo. Obviamente no las va a dictar ella, pero si
135 tiene la responsabilidad de buscar quienes son las personas mas idóneas para dictar la
136 capacitación para el bien de la compañía.

137 I: También mencionaban que han observado que los psicólogos llevan a cabo las
138 tareas como de mediador y decían que era una persona muy diplomática, o sea que podía
139 decir las cosas que de pronto no sean muy agradables, las podía de pronto decir de una
140 manera mas linda y no afectar las relaciones y ayudaba a solucionar problemas como

141 retiros cuando una persona era necesario retirarla de la organización, pues llamaban al
142 psicólogo. Entonces tendrían algo mas que mencionar en cuanto a... o en un paréntesis,
143 yo de pronto muchas veces repito lo ustedes ya mencionaron, y entonces lo que quiero es
144 entonces validar esa información, si estoy en lo correcto o no, entonces si estoy
145 equivocado me corrigen o si quieren contar algo mas también lo pueden hacer.

146 P: Ahí tal vez valdría la pena comentar, por ejemplo, la gente que se jubila.
147 Conozco un caso de una persona en mi organización que llevaba 40 años trabajando y era
148 secretaria asistente de departamento y ella se sentía la dueña de la empresa pero no en
149 sentido de autoridad sino que tenía un sentido de pertenencia muy alto y le dio durísimo
150 la salida. Entonces recursos humanos trato de hacer con ella un piloto de una serie de
151 capacitación o de sensibilización de lo que venía en su futuro, porque ya no tenía que
152 trabajar ni rendirle cuentas a nadie ni tener unas funciones ni sentirse productiva. Mejor
153 dicho son muchos cambios que la persona sufre cuando se jubila que también requieren
154 una preparación para afrontarlos y yo creo que esta es la forma de afrontarlos porque si,
155 en este caso en particular me di cuenta que de verdad si es necesario para toda la gente
156 que lleve mucho tiempo en una organización o que lleve poco pero de todas formas se
157 jubile porque el cambio de su estilo de vida y de sus responsabilidades directas va a ser
158 muy grande.

159 I: También mencionaba que el psicólogo era una persona que tenía la capacidad de
160 analizar un problema y comprenderlo y generar algunas alternativas de solución ¿si?
161 Entonces ¿en qué otras o situaciones quisieran ustedes de pronto compartir, en que han
162 sido observadores o en que tienen la capacidad de comprender una situación y generar
163 alternativa? O no se si no lo han observado mucho.

164 P: (silencio)

165 I: Lo mencionaban de pronto en conflictos entre un jefe y un empleado o ¿en qué
166 otros casos han observado esto?

167 P: Conflictos internos dentro de un área, para arreglar problemas de comunicación,
168 como que si empiezan a analizar por qué no fluye la información, por qué no se están
169 dando las cosas, ver si de pronto dentro de las personas y uno mismo no se ha dado
170 cuenta si tiene problemas con... o simplemente no se pasa a la otra persona y por eso es
171 que no quiere hablar con ella y a veces tiene la capacidad, como ese feeling para darse
172 cuenta y dice ‘oiga, tiene su problemita con él y por eso no está fluyendo la
173 información...’

174 P: De pronto en el momento en que en una organización hay una deserción o
175 renuncias múltiples, por decir algo diez renuncias en un mismo tiempo, obviamente está
176 sucediendo algo, y el psicólogo organizacional o la persona que esté en el departamento
177 de recursos humanos tiene la responsabilidad de analizar y de investigar qué está
178 sucediendo o por qué están despidiendo a cinco personas del área técnica, no sé. Por qué
179 está sucediendo esto o si están recortando personal, eso crea un clima organizacional
180 denso. Entonces yo creo que también formaría parte muy importante del psicólogo.

181 I: Decían que el psicólogo tiene algo que no tiene nadie mas en la empresa y era
182 que tiene la capacidad de pronto de leer entre líneas el comportamiento de la gente, lo
183 que tu mencionabas acerca de cuando dos personas no se caen muy bien no se han dado
184 cuenta que eso es lo que está afectando a un equipo de trabajo. ¿Ustedes realmente creen
185 que solamente el psicólogo tiene esa capacidad dentro de una organización y en ese
186 sentido sería indispensable o no lo han observado de esa manera?

187 P: En la mía creo que la mayoría concentración de esa capacidad recae en recursos
188 humanos, pero sé que a los altos directivos los entrenan para tener esa misma capacidad,

189 es una cosa que de todas maneras tiene que estar en toda la organización porque eso
190 finalmente es un termómetro de muchas cosas, de muchas muchas cosas, de
191 productividad, de ambiente, incluso de confianza en la gente, de muchas cosas. Entonces
192 si conozco y se que en la mía enseñan, pero esa a muy poca gente si somos 600, 300
193 están en la planta y el resto somos administrativos, 50 son de ventas y el resto están en
194 las oficinas y si diez personas saben hacer eso o están entrenadas para hacerlo es mucho.

195 I: ¿Alguno de ustedes ha observado esto en sus empresas alguna vez?

196 P: No se si tan claramente como en ese tipo de cosas, no se si es por entrenamiento
197 o es porque es innato en ellos pero normalmente la gente, los directores y este tipo de
198 personas siempre tienen ese sexto sentido o ese feeling para encontrar los problemas...

199 P: En mi caso lo digo pues porque conozco y se que en la primera semana cuando
200 entramos de vacaciones colectivas se van ellos para eso. Es su entrenamiento anual de
201 ese tema y conozco que lo hacen así...

202 P: Yo tengo un punto ahí que difiere mucho del de ustedes y es una situación en la
203 que el departamento de recursos humanos y las personas como tal dentro de este están tan
204 alejadas, no hay un walking around, como que no hay una conexión realmente fuerte de
205 empleados con ellos y de ellos con los empleados y digamos que ese distanciamiento
206 hace que ese feeling, esa percepción del problema o esas situaciones dentro de la empresa
207 esté muy fuera de su campo de acción, no está dentro de la agenda y entonces
208 simplemente reciben la información y de la alta gerencia o de las personas que mas
209 tengan contacto con ellos, dentro de una junta directiva por así decirlo que de los mismos
210 empleados en todo su nivel.

211 P: Pero yo estoy de acuerdo con lo que dices, de hecho lo que decíamos también era
212 un aspecto que se podía mejorar y era que ellos como que no se cuelan dentro de la gente

213 para saber qué pasa ahí y entre ellos y sus jefes, y entre ellos y sus compañeros, eso no
214 ocurre y por lo menos en la mía nada que ver. Yo estoy de acuerdo contigo que si bien
215 los que saben leer a la gente no la leen y los que no saben leer son los que retroalimentan
216 a los que si saber leer.

217 P: O eso de leer entre líneas es mas entre las personas que interactúan en tu negocio
218 pero como ellos están tan alejados, no se da esa situación.

219 P: Yo creo que eso depende también mucho del tamaño de la organización, porque
220 si estamos en una organización de 800 personas y estamos en una organización de 100
221 personas y donde los directores siempre están al lado de todo el mundo, entonces creo
222 que es mucho mas fácil que se den cuenta de ese tipo de cosas, depende directamente del
223 tamaño de la organización.

224 I: ¿Cuando hablamos de que el psicólogo ayuda en diferentes situaciones que se
225 presentan en la organización, podemos decir que es como un colaborador cierto?
226 Entonces ¿en qué otras situaciones han visto que el psicólogo sí sea efectivamente una
227 persona que asista en la solución de algún problema que se pueda presentar, diferente a la
228 que ya habíamos mencionado?

229 P: ¿En qué situación?

230 I: Por ejemplo en jubilación, en el momento que se jubila alguien o se va a retirar
231 de la organización, en el momento en que hay dificultades de pronto entre los equipos de
232 trabajo, de pronto en renuncias de personas, ¿en qué otras situaciones han visto que
233 pueda ser como un colaborador?

234 P: Cuando las empresas tienen sindicatos yo creo que el psicólogo organizacional
235 colabora bastante en toda la negociación que conlleva a tener un sindicato, yo creo que
236 puede ser otra situación en la que se presente.

237 I: Y ¿cómo?

238 P: ¿Cómo? Eso es un chicharrón muy grande!

239 P: Primero que todo ahí si funciona como un mediador y facilitador, una cosa son
240 los sindicalistas y otra cosa son la alta gerencia y entre los dos se odian mutuamente. Ya
241 por otro lado y yo creo que en la toma estratégica de decisiones de la organización a
242 menos que algún gerente o vicepresidente sea psicólogo no creo que el psicólogo
243 organizacional tenga que estar allá metido para nada, o no lo he visto en las compañías
244 con las cuales he interactuado.

245 P: En la parte de sindicato yo creo que puede estar metido en cómo vender el pliego
246 y todas esas cosas, pero mas allá... no creo que el psicólogo esté metido directamente en
247 la negociación pero si en la parte de 'cómo vendales esto, o cómo haga que los le
248 compren la idea o no caigan por este lado', de pronto como en una especie de asesoría
249 aunque muchas veces esto no lo hacen directamente las compañías o contratan
250 especialistas en ese tipo de negociaciones.

251 I: De pronto ¿qué debe caracterizar a un psicólogo que pueda asesorar en este
252 sentido a las directivas de una organización?

253 P: ¿Qué debe tener?

254 I: ¿Por qué cuenta con la capacidad de asesorar?

255 P: Experiencia, mas que todo conocer las reacciones del sindicato, qué espera,
256 desde el pliego, qué espera la compañía, mas que todo desde la experiencia que cualquier
257 otra cosa. De parte legal de pronto conocer un poco...

258 I: Mencionaban que el psicólogo sí se encuentra preparado para hacer todo un
259 cambio organizacional y de pronto llevar y conducir, una persona mencionaba que si lo
260 había observado y me gustaría saber su opinión al respecto, y llevar a cumplir los

261 objetivos que se hubiera planeado la organización. ¿Qué hace el psicólogo de pronto en
262 acciones específicas para permitir esos cambios organizacionales?

263 P: Mas que un psicólogo la persona que puede hacer cambios organizacionales y
264 como mencionábamos la vez pasada, es un líder, una persona que sea un modelo a seguir,
265 que todo el mundo esté de acuerdo con lo que piensa y que sea como un objetivo a seguir
266 y que todos estén alineados con él. Puede ser psicólogo, puede ser veterinario, puede ser
267 lo que sea pero indiscutiblemente tiene que ser un líder. No necesariamente psicólogo.

268 I: Pero en realidad mi pregunta fue si el psicólogo se encuentra preparado para
269 intervenir y afectar los objetivos de una organización y la respuesta fue afirmativa. Pero
270 no que ustedes imaginen que si debería estar en la capacidad sino que han observado que
271 sí se encuentra, es diferente ¿si?

272 P: Intervenir como tal mmm, yo he visto que se apoyan mucho en empresas como
273 headhunters como para visualizar la situación de la empresa como para generar un
274 cambio. Obviamente esta persona está involucrada con la organización, y apoya mucho
275 lo que tu dices, pero la persona como tal que debe generar un cambio es el líder,
276 obviamente la persona de recursos humanos debe estar totalmente involucrada pero yo lo
277 veo mas como un intermediario, la persona que conecta para que genere el cambio...

278 P: Yo estoy de acuerdo, en el caso específico de la organización donde yo trabajo,
279 hay un psicólogo especializado y yo me imagino que organizacional porque si no, no
280 estaría trabajando ahí, pero el trabaja mas como asesor externo, no es una persona interna
281 que lleva varios años trabajando con la empresa. Es decir, fue contratado como externo y
282 me imagino que hará un cambio organizacional hasta que ya detecte que se hizo y chao, y
283 él obviamente asesora varias empresas.

284 P: Yo quiero hacer una pregunta. Cambio organizacional, ¿te refieres de pronto
285 exclusivamente cuando hay cambio de estructura y un cierre de operaciones de una
286 compañía en un área específica o simplemente un cambio de cultura en la organización?

287 I: Pues es decir, eso lo mencionaron los participantes y por eso mi pregunta y a mi
288 me interesa la opinión que puedan tener.

289 P: Lo que yo mencioné ahora es un cambio cultural, se está cambiando la estructura
290 de una empresa...

291 P: Yo diría que no.

292 I: ¿Por qué?

293 P: Porque para que haya un cambio cultural o una estructuración de cualquier modo
294 la posición de la persona de recursos humanos es la misma, independientemente del caso.
295 Obviamente cada situación se maneja de una manera diferente pero me mantengo
296 digamos en la respuesta.

297 I: Y también mencionaban que muchas veces el psicólogo es una persona que no es
298 funcional, que de pronto no hace psicología por qué razón, porque no está cerca de las
299 personas y de pronto no está afectando la vida de las personas que trabajan en una
300 empresa ¿si? ¿Qué mas podrían mencionar acerca de esto?

301 P: Que de pronto el psicólogo no es funcional en la parte de ser psicólogo en las
302 compañías porque, normalmente son las personas de recursos humanos, a mucha gente
303 de pronto por temor a acercarse a contarle sus problemas, que empiecen a marcarlo y
304 encasillarlo por un lado, por un tipo de cosas que... normalmente la gente de recursos
305 humanos dice que se acerquen, que están para ayudarles, y la mayoría de psicólogos
306 están para ayudar a solucionar problemas y estas son personas como personas y no como
307 trabajadores y el psicólogo pierde su esencia por ser el dueño de la nómina...

308 P: Lo que decíamos era también que eran muy operativos, lo que les toca hacer y
309 ‘selecciona dos, haz aquí y actualízame la cartelera de información’ y bueno... pero se
310 pierde la esencia, era lo que decíamos, por qué si está el médico para atender a los que se
311 enferman en la planta, ¿por qué no está el psicólogo para atender a los que están mal?,
312 me refiero a los que están mal anímicamente, mal emocionalmente pero en su vida
313 personal, pero eso no hay, por lo menos en la mía no hay nadie que la gente pueda
314 recurrir y consultarle cosas. Yo creo que eso es como general, yo nunca he oído a alguien
315 o a un amigo que me diga que en su empresa hay un psicólogo con el que se hagan
316 conversaciones de ese estilo, que es la propia de psicología primero.

317 P: Tipo colegio.

318 P: Yo tuve una experiencia pues... y estuve en una empresa donde había dos
319 médicos y la médica de la empresa era la psicóloga de todo el mundo y mas allá que la
320 psicóloga era la amiga finalmente porque eso muestra la ausencia del papel de alguien
321 que sepa apoyar a uno, y es que en las empresas hay muchas personas de todos los
322 niveles que en algún momento dado pueden necesitar como el apoyo de un amigo o de
323 alguien ajeno al mismo ambiente laboral, la médica en ese caso, y ella era pues la
324 psicóloga de todo el mundo, y ella sabía pues lo problemas, y todos llegaban allá...

325 P: ¿Y ella cómo era manejando eso con la demás gente, era confidente?

326 P: Muy confidente, claro, cuando tu llegabas allá eso era como cuando tu vas a un
327 médico y es entre tu y ella, y ya. Y en la misma manera toda la parte anímica era la de un
328 psicólogo, era totalmente confiable y la gente confiaba mucho en ella.

329 I: Cuando yo propuse o les mencioné de pronto de que el psicólogo no era
330 funcional, tu de pronto me afirmaste eso con tu cabeza, que estabas de acuerdo, entonces
331 por qué estas de acuerdo con eso?

332 P: ¿Funcional en qué sentido? Yo pensaba en el mismo caso que acabo de
333 mencionar y porque eso es una falencia de un psicólogo como tal, hay un hueco de una
334 persona que no está y funcional como tal, esa persona que es como un amigo que esté
335 atento a los problemas de la gente, no lo es. En mi experiencia no lo he visto entre los
336 psicólogos que haya, y entonces su función se limita a lo que tu decías, algo muy
337 administrativo, no como psicólogo como tal, no lo he visto. Ahora hay otro caso y es que
338 en este momento la persona con la que trabajo, mi jefe, era la persona de recursos
339 humanos y es psicólogo, y aurita está trabajando en mercadeo. Entonces tengo una
340 persona, que como psicólogo cumple su papel de estar muy pendiente de la gente de su
341 equipo de trabajo y analiza mucho la gente y el comportamiento y las funciones, algo
342 como curioso.

343 I: ¿Cómo haz visto tu la experiencia de un psicólogo trabajando en el área de
344 mercadeo?

345 P: ¿En cuanto a qué?

346 I: ¿Qué opinión tienes tu sobre el psicólogo que en este momento es tu jefe?

347 P: En cuanto al trabajo si está ahí es porque obviamente es una persona que está en
348 la capacidad de trabajar en el área... y para mi ha sido muy ventajoso porque en esa
349 persona he visto esas falencias que nunca he visto en otros lados y ese apoyo de esa
350 persona que, mas allá de lo laboral, te valora como persona y está pendiente de tu
351 situación y de cómo estás y de tu estado de ánimo, si estás bien con todo lo que tienes
352 físicamente en tu instalación, si te sientes cómodo, si estás feliz, si tienes problemas fuera
353 del trabajo o con tu trabajo... es una buena experiencia, la he valorado mucho.

354 I: También mencionaban que los psicólogos deberían ayudar en los planes de retiro.
355 Tal vez usted mencionaba en cuanto a la jubilación, ¿ustedes han observado que esto se

356 presente en las organizaciones? Cuando una persona se vaya a retirar y lo traten de ubicar
357 en otra organización o lo asesoren buscando trabajo, ¿han observado eso?

358 P: Si.

359 I: Y ¿cómo se ha dado en su experiencia?

360 P: Bueno primero en el cierre de la planta que se está dando, primero fue una
361 preparación previa, todo absolutamente callado. Lo vi en dos lados, donde trabajé antes y
362 donde trabajo aurita. Donde trabajé antes un día llegaron después del almuerzo y
363 reunieron a la gente y le dieron su plata y tiene diez minutos para irse y chao.

364 P: Y era una reestructuración así, instantánea?

365 P: Si para evitar filtración de información y ese tipo de cosas se hizo así, y le
366 dijeron aquí alguien le recoge sus cosas y lo llamamos después. Aquí está su cheque,
367 muchas gracias, en diez minutos.

368 I: Y ¿en esa empresa lo hicieron en qué tipo de cargos?

369 P: Cargos administrativos, salieron gerentes también...

370 P: Y diez minutos y chao...

371 P: Si también.

372 P: Pero la empresa se cerraba?

373 P: No, estaba reduciendo personal fueron como 30 personas en una multinacional.
374 Donde trabajo ahora que también es multinacional, éramos 120 personas y ahora estamos
375 95 mas o menos, pero las cosas se manejaron muy distinto. Se contrató una asesoría
376 externa, se vio que hacer con la gente, cuanto tiempo llevaban, cuanta plata se les debería
377 dar, se les garantizó un año de salario. A los que se iban ya, porque no se podía cerrar la
378 planta completamente, de un turno, se les dio su plata con salario por un año y a los otros
379 se les dio contrato por seis meses pero se les daba un bono muy bueno, en plata están

380 muy bien remunerados, pero también se preparó la forma de cómo venderles eso, de
381 cómo guiarlos para que no se enloquecieran con toda esa plata porque la mayoría eran
382 operarios y no fueran a coger esa plata y se la gastaron y se la bebieron, porque puede
383 pasar a un nivel de esos donde nunca han tenido tanta plata junta y se enloquecen.
384 Entonces se les dio esto para que no fueran a despilfarrar la plata, se ayudó a contactar a
385 varios operarios con otras organizaciones similares a la nuestra mostrándoles las ventajas
386 que han tenido y todas las capacitaciones que se les ha dado para desarrollarlos no sólo
387 como simples operarios sino personas que están ya capacitadas en darle mantenimiento
388 continuo y mejoramiento continuo a la organización, pues porque era un programa que
389 los iba llevando hacia eso y los tenía como personas que pensaban cómo lo podían
390 mejorar día a día y entonces eso lo recalcaron mucho en las hojas de vida de los operarios
391 y también separaron en grupos a los que se quedaban seis meses mas y los que se iban de
392 una vez. Y lo hicieron a través de una empresa especializada en saber cómo manejar ese
393 tipo de situaciones. Se que se hizo una preparación de cómo manejar psicológicamente
394 las reacciones de la gente. En la organización fue buenísimo porque todo el mundo se
395 quedó fue como dolor en el alma porque se iban de la empresa y no por otra cosa.

396 P: Yo estuve en una empresa donde duré dos años y un poquito mas y vi como
397 cinco recortes de 10, 15 personas. En casos parecidos, no tan radical pero si que la gente
398 sale el mismo día y chao. He visto que la reacción, bueno yo lo viví en carne propia
399 porque salí en un retiro, salí en un recorte y la persona de recursos humanos fue al final,
400 casi el último contacto que tuve y obviamente la persona está ahí haciendo una
401 retroalimentación y cuestionado la situación, cómo es la empresa, todo el cuento, como
402 tratando de conocer un poco qué proyectos se ven en la vida y me comentó algo de una
403 retroalimentación que se hacía a los tres meses pero pues ahí se quedó eso, y por lo que

404 he vivido mucho antes de que yo saliera pienso que los recortes y manteniendo el
405 contacto con gente que salía, como que esa relación no era muy buena, pues como que la
406 gente salía y había cierto tipo de retroalimentación se quedaba ahí, era como muy
407 impersonal. Respecto al ambiente laboral veía que cada que se hacía un recorte por lo
408 general lo que se hacía era una motivación, la salida de trabajo en equipo o llevaban a
409 headhunters con un programa de sensibilización o alguna cosa así que realmente era muy
410 impersonal y que era como un contentillo para tratar de mejorar el ambiente pero pues no
411 era muy efectivo en muchos casos.

412 I: Cuando mencionabas que se hacía una retroalimentación inicial y les decían que
413 posiblemente iba a haber otro contacto en qué consistía esa retroalimentación?

414 P: De evaluaciones, evaluar la situación de la empresa, de los jefes...

415 I: Volviendo un poco al tema de clima organizacional en un momento dado
416 mencionaban la palabra ambiente, entonces yo me pregunto si ¿para ustedes ambiente
417 organizacional o ambiente laboral es lo mismo que el clima laboral?

418 P: De pronto la gente lo toma como similar...

419 I: En las conversaciones que tenemos ¿lo utilizarían como en el mismo sentido?

420 P: Si, si.

421 I: También en cuento a la promoción y al desarrollo de la carrera de la persona en la
422 empresa mencionaban que es muy importante que se realizara un seguimiento a los
423 objetivos y en algunos casos pues esto no sucede, de pronto en algún otro caso que
424 ustedes conozcan ¿esa misma situación se presenta? O en la ¿empresa donde ustedes se
425 encuentran esta misma situación se ha presentado, como que ustedes vean que hay un
426 seguimiento, y lo que usted mencionaba del tracking en el tiempo, no se lleva a cabo?

427 P: Yo si lo he visto, yo si he visto que haya un seguimiento muy claro...

428 P: ¿Pero desde el punto de vista del psicólogo o desde el jefe?

429 P: Desde el jefe... bueno a nivel también de reporte pues, pero yo una vez manejaba
430 unos objetivos que se manejaban trimestralmente y en eso el departamento de recursos
431 humanos era muy fuerte, siempre muy pendiente de que esa labor entre el equipo de
432 trabajo se cumpliera.

433 I: Solamente garantizaban de pronto y hacían un seguimiento para que se llevara a
434 cabo ese seguimiento o esa evaluación o era mas que hacer un seguimiento?

435 P: No, también participaban, había una evaluación de objetivos y una parte como
436 muy escrita y también había una evaluación de resultados donde se reunía grupos de
437 personas y ahí estaba muy involucrado recursos humanos, muy bien, punto a favor.

438 I: En cuanto a los objetivos mencionaban también que el psicólogo debe estar
439 pendiente y de pronto criticarlos y reevaluarlos, ¿cómo creen que un psicólogo si puede
440 participar de la reevaluación y de esa crítica de los objetivos que pueda tener el
441 departamento cualquiera de una empresa? ¿cómo puede participar de eso? O ¿han visto
442 que...

443 P: Pues el psicólogo de alguna manera si un área o algún departamento no está
444 llevando a cabo sus funciones como debe ser y no está cumpliendo objetivos, el
445 psicólogo lo que debería entrar a hacer es analizar qué es lo que está sucediendo desde mi
446 punto de vista, cómo lo que hablábamos aurita de clima o ambiente organizacional y qué
447 hacer para mejorar ese clima o ambiente para cumplir con los objetivos, mas que
448 cualquier otra cosa. Que no se esté cumpliendo los objetivos de ventas o presupuesto
449 pues ya el encargado de que no se cumplan es el gerente o en *man* de arriba. Entonces
450 definitivamente por lo que debe propender el psicólogo es por el clima y el ambiente para
451 que se pueda cumplir con esos objetivos y analizar pues qué es lo que está sucediendo.

452 P: En el caso nuestro la verdad recursos humanos no interviene como tal en la
453 variación de los objetivos de cada persona pues cada persona los tiene en su *scorecard*
454 para su año, se tienen es con el jefe, pero en lo que si coordinan con el departamento de
455 recursos humanos es que el valor de la *scorecard* de la compañía empiece a bajar de
456 arriba hacia abajo y se empiecen a linkear los objetivos de la persona que está mas arriba
457 con cada una del nivel de abajo. Y van viendo que todos los objetivos tengan un link con
458 las otras áreas y que no quede por ahí suelto y discuten ese tipo de cosas. De pronto
459 también explican cómo se debe llevar...

460 I: Y ¿de eso también participa el psicólogo?

461 P: Si, y son los que inician el proceso de todas las *scorecard* y...

462 P: Enlazan los objetivos...

463 P: Explican la manera como se deben llevar y hacen seguimiento de que todos los
464 objetivos tengan un link con el objetivo general del jefe y de la compañía. Miran que
465 tengan coherencia ese tipo de cosas y que se vayan cumpliendo.

466 I: Ustedes mencionaban la importancia de que el psicólogo esté vinculado con
467 actividades extralaborales, como organizar fiestas o de pronto hacer las carteleras donde
468 se comuniquen algunas cosas o realizar un torneo interno de algún deporte ¿si? ¿cuál es
469 la importancia o la necesidad, si es que la hay?

470 P: Si yo creo que es necesario

471 I: ¿Por qué?

472 P; Tal vez es que yo estoy acostumbrado y eso hace parte de la cultura de una
473 empresa y esos beneficios extralegales o extralaborales crea un vínculo fuerte del
474 empleado con la compañía y entre empleados también, porque si da espacio para que la

475 gente se conozca fuera del ambiente laboral puede que los lazos y las personas se
476 conozcan mucho mas, y entonces para mi eso es clave.

477 P: Yo por lo menos lo que he visto es que cuando hay empatía entre dos personas o
478 diferentes áreas y cuando una necesita de la otra para un proceso este fluye mucho mejor
479 que cuando son dos desconocidos que simplemente se mandan un email y 'yo ya hice mi
480 pedazo y ahora le toca el suyo'. Cuando hay una relación mas de empatía sin ser pues de
481 compinche pero si cuando hay un lazo mas... no es que sea personal... pero si como mas
482 natural, cordial, las cosas funcionan mejor y ese tipo de actividades puede hacer que
483 funcione mejor todo.

484 I: A mi me parece percibir una necesidad en cuanto a que hay un psicólogo que
485 pueda servir como un asesor o como un consultor personal y no a un nivel laboral, como
486 el caso tuyo de la médica. ¿Ustedes encontrarían que sería una necesidad que haya un
487 psicólogo trabajando este tipo de temas y funciones de pronto en las organizaciones?

488 P: Yo creo que no, yo creo que la persona de recursos humanos debe estar en la
489 capacidad de asumir ese rol.

490 P: Yo creo que depende.

491 I: ¿De qué dependería?

492 P: De que hoy en día la gente está tal loca que lo cogen ahí de parapsicólogo que
493 tienen que consultar por cualquier inconveniente que están teniendo a nivel personal y
494 profesional en todo sentido y ya se vuelve es algo como descarado al extremo. Yo creo
495 que lo que sucedía en tu organización es mas por una situación que se presentó mas que
496 porque lo querían, y ya una persona que esté ahí como 'consultorio sentimental' y
497 entonces todas las diez secretarias que terminaron con el novio o que están de romance

498 con el jefe y el jefe no les está parando bolas y las diez ahí haciendo cola para poder
499 hablar con la señora...

500 P: Digamos el rótulo así, digamos que así tal cual no, pero una persona que dentro
501 de sus funciones pueda tener un tiempo para tratar a la gente, pero no como una noticia
502 de organización 'tenemos psicólogo para resolver todos nuestros problemas', porque eso
503 empieza entonces a dejar de generar productividad y lo que tu dices, y las secretarias
504 sobre todo gastan mucho tiempo hablando entre ellas de esos temas imagínense donde
505 ahora oficialmente en la organización se puede hacer.

506 P: Y yo por eso recalco en que esté en capacidad de ser gentil, de leer entre líneas,
507 de estar empapada y ver en qué momento puede ser proactiva y acercarse a la persona
508 que tenga un problema y asumir ese rol.

509 P: Es que el psicólogo como tal debe estar en la capacidad o en la aptitud de
510 reconocer o de descubrir qué es lo que está sucediendo y qué es lo que de pronto no está
511 bien, porque están ajenos a las situaciones de la empresa y entonces reconocer lo que está
512 sucediendo para ir proactivamente, como tu dices, y tomando las decisiones necesarias.

513 I: Muy bien, mencionaban que muchas veces las cargas laborales no estaban muy
514 acorde con la capacidad de la persona, ¿que tendrían mas que mencionar acerca de la
515 carga laboral? ¿de pronto cuando se suprime un cargo y a dos personas les toca asumir
516 las responsabilidades de otra?

517 P: (silencio)

518 I: O ¿qué papel podría entonces ahí jugar el psicólogo?

519 P: De pronto colaborar con el jefe inmediato una reestructuración de esas funciones
520 para que no les quede pues como esa carga... en la distribución.

521 P: Yo si tengo algo que decir y es que no entiendo qué tiene que hacer un psicólogo
522 en la elaboración de un cargo. Del perfil si, pero del cargo como tal, operativo de si se
523 suprimió un cargo y dos personas deben estar haciendo lo de esa personas que se fue,
524 pues no creo que esté como preparado para hacerlo. Yo lo veo es mas por el perfil que
525 deba tener una persona que vaya a desempeñar algún cargo mas que 'necesitamos dos o
526 tres para períodos de ocho horas', eso ya no le compete.

527 I: Entonces ustedes también habían mencionado que no está relacionado con el
528 negocio, que no comprende en realidad muchas veces cómo funciona el negocio, y por
529 eso mismo se encuentra al margen de muchos procesos que se llevan a cabo dentro de la
530 organización. ¿Ustedes tendrían algo mas que mencionar acerca de esto? ¿Cómo creen
531 que el psicólogo podría participar mas de muchos otros procesos?

532 P: Yo creo que con mucha mas comunicación con el director de recursos humanos
533 quién es quién finalmente tiene enlace con el resto de áreas y que tiene ya idea de lo que
534 está pasando en el negocio de la organización. Si decimos que el área de recursos
535 humanos, como muchas otras que se vuelven operativas, y con unas funciones
536 delimitadas que tienen que hacer, dentro de esas nunca está 'vaya y mira, vaya y conozca
537 el negocio', eso no lo tiene, pero la dirección de recursos humanos posiblemente si
538 porque es retroalimentada por todo el resto de departamentos.

539 I: ¿Alguna otra manera como puede cambiar ese rol?

540 P: (silencio)

541 I: No tienen que tener nada mas que decir si lo creen así.

542 I: En cuanto al sentido de pertenencia ¿tendrían algo mas que mencionar diferente a
543 lo que ya hemos hablado sobre las actividades que se pueden llevar a cabo y que podrían
544 mejorar? ¿ como el sentido que tenga hacia la compañía la persona que trabaja en ella?

545 P: Tal vez en el tema de la comunicación interna, en compañías que son
546 multinacionales ayuda bastante una directriz de la casa matriz en ese aspecto, pues viene
547 de la fuente original y cosas de ese estilo generan sentido de pertenencia.

548 I: Ustedes mencionaban que el psicólogo debe caracterizarse por hacer parte activa
549 de la organización y en muchos casos lo observan como alguien pasivo, ¿hay alguna otra
550 situación por la cual ustedes tengan esa idea? Si esa es la idea que pueden tener en un
551 momento dado del psicólogo organizacional.

552 P: Es que el tema es de una percepción porque psicólogo suena al doctor corazón
553 por naturaleza y finalmente, primero que todo si son psicólogos los que están ahí, y
554 segundo también se piensa en las funciones que son operativas y que hace el
555 comunicador o que casi uno puede hacer el cambio de rol si se va para esa área. ¿Si?

556 I: Cuando dicen que el psicólogo debe caracterizarse fundamentalmente por ser
557 motivador, una persona que motiva a los demás. ¿Qué creen que hace que una persona se
558 motive en una organización además de tener un salario, de participar de diferentes
559 actividades como mencionaba usted que hacen parte ya de una cultura, qué mas puede
560 motivar o qué mas puede hacer el psicólogo para mantener un buen nivel de motivación
561 en un empleado?

562 P: Yo creería que detectar las necesidades que tienen las personas en diferentes
563 niveles, detectar las necesidades y poder satisfacer y cumplir esas necesidades y cada uno
564 de los empleados va a estar motivado, estamos hablando de salariales, reconocimiento, de
565 necesidades de delego como tal, de todo sentido. Entonces yo pienso que parte es
566 descubrir cuales son las necesidades de cada persona.

567 P: De pronto el *tracking* que yo decía de hacer un seguimiento del crecimiento de
568 una persona en el tiempo no? Como todos vamos a ritmos diferentes y con necesidades

569 diferentes muchas veces la persona no está requiriendo mas salario, sino mas
570 reconocimiento, no quiero decir para que ahora se haga falso, pero si hay gente que
571 aporta mucho a la organización y muchas veces ahí sigue y de le da su empujón de
572 ninguna manera, su cuarto de hora no se...

573 P: Como darle el valor a la persona...

574 P: Si muchas veces pasa...

575 P: Yo lo que he visto en una organización es el programa que se llama *improving*
576 *satisfaction*, donde hay varias variables que se evalúan y es una encuesta ya establecida,
577 creo que son 14 variables y se evalúan a lo largo de 270 preguntas y cada empleado
578 califica eso y se hace como un *deployment* general de la compañía, como un *top of mind*,
579 ‘cómo está usted contento con la compañía’ y en vez de calificar por variables se califica
580 por áreas y de acuerdo a la calificación que le pone cada uno se hace un plan de trabajo
581 durante el año e involucran a los empleados para que hagan parte de la solución de esos
582 problemas donde está la motivación básica por así decirlo, porque pues no es sólo
583 motivación pero son pequeñas cosas que pueden influir en que uno esté trabajando desde
584 la forma agradable e involucran a la gente haciendo grupos de mejora en esos problemas
585 específicos para que las soluciones salgan dentro de la misa área.

586 I: Cuando ustedes hablaban de imparcialidad, que un psicólogo debe ser una
587 persona imparcial, ¿para ustedes eso sería lo mismo que fuera una persona justa?

588 P: (silencio)

589 I: Imparcial como que no tome partido, en el momento que medie algún conflicto
590 ¿si? Entones mi pregunta sería si sería lo mismo que una persona justa una persona
591 imparcial?

592 P: No, no es lo mismo...

593 P: Imparcial es mas que no esté atado a un interés...

594 P: Puede que sea absolutamente injusta por ser imparcial, yo se que a esta persona
595 la van a despedir y no tiene la culpa y no intervengo porque no puedo ser ni arte ni
596 parte... una cosa es la justicia y otra la imparcialidad, porque ya es como tu decías por
597 ciertos intereses involucrarse hacia una parte o hacia otra...

598 I: Y sería una característica importante que el psicólogo sea una persona justa para
599 ustedes? Ya que se diferencia de imparcial y yo estaba asumiendo que era como un
600 sinónimo para ustedes. Entonces ¿sería importante que sea una persona justa?

601 P: Es que eso de justicia es tan subjetivo porque una cosa es si mi jefe es el
602 presidente de la compañía y él tomó una decisión y de eso depende el trabajo mío, pues
603 yo creo que me voy por ese lado mas que por cualquier otra cosa, es muy subjetivo...

604 I: De pronto... ustedes mencionaban que el psicólogo lleva a cabo muchas veces
605 labores intangibles que no se pueden ver muchas veces sentadas... y a mí me surge una
606 inquietud: De pronto ¿será por eso que el trabajo del psicólogo muchas veces no se ve?
607 ¿O la percepción es que es muchas veces una persona pasiva, o no reconoce necesidades?
608 Entonces es una idea que me surge a mí y les preguntaría si están como de acuerdo con
609 eso.

610 P: Yo creo que esa labor que se hace cosas como intangibles no se ven pero se
611 sienten y muchas veces eso pesa mas que si se vieran, pues algo como... ahí lo que se
612 hablaba del ambiente laboral. El caso es que haya una persona proactiva, que esté
613 involucrada, que lleve a cabo acciones como un torneo de algún deporte o
614 simplemente... no se... hay cosas como valorar a los empleados que es algo que
615 tu no puedes ni medir ni ver pero que evidentemente te vaya a mejorar un ambiente
616 laboral.

617 P: Son intangibles en muchas organizaciones pero hoy en día digamos que todo lo
618 intangible se está pudiendo medir. Uno de los grandes logros que pudiera tener una
619 organización en el tema de esos intangibles es que hay reconocimientos de los lugares
620 que son percibidos por los empleados como los mejores para trabajar, es decir, tal
621 empresa es reconocida como que la mayoría de la gente quiere ir a trabajar allá. Entonces
622 de alguna manera es una medición de ese trabajo intangible.

623 I: Ya para finalizar quisiera hacerles una pregunta y es que ustedes mencionaban
624 que puede muchas veces no ser el psicólogo la persona idónea o necesaria para trabajar
625 dentro de un área de recursos humanos, o de gestión humana o de desarrollo humano
626 como lo quieran ustedes llamar. Entonces ¿consideran que el psicólogo sí debe ser la
627 persona que se deba encontrar dentro de esa área o fácilmente otro tipo de profesionales
628 podrían desempeñar ese tipo de tareas?

629 P: Como lo dije en la reunión pasada yo pienso que el psicólogo organizacional
630 debe propender por el buen clima organizacional en todo sentido y en todos los procesos
631 que hay en una organización tanto desde el momento de selección, de reclutamiento hasta
632 que la persona se vaya de la empresa. Entonces mas que la persona que esté detrás del
633 área de recursos humanos, porque pienso que en el área del recursos humanos puede
634 estar, también como hablábamos la vez pasada, y que se ve hoy en día el ingeniero
635 industrial, el administrador mas que un psicólogo. Pienso que el psicólogo como tal debe
636 estar es encargado de que haya un buen clima organizacional den la empresa y eso
637 envuelve todo lo que hemos hablado en esta reunión y en la reunión pasada, desde mi
638 punto de vista.

639 P: Si hay otras personas que lo pueden hacer, por ejemplo hay comunicadores que
640 tienen esa formación, de comunicador organizacional y van enfocados a ese tipo de cosas

641 P: Inclusive aurita hablamos de nómina y el psicólogo qué tiene que ver con la
642 nómina? Nada.

643 P: Debe ser muy integral y no limitarse a que es el asesor, no yo creo que debe ser
644 muy integral y de acuerdo, ya hay personas que de alguna manera pueden tomar ese
645 cargo y llevar a cabo esas funciones, pero obviamente tiene que tener alguna especialidad
646 o un conocimiento mas allá que le permita tener esa capacidad de la que hemos estado
647 hablando en un momento dado ser proactivo y que lleve a cabo todas esas funciones...

648 P: De pronto si para el deber ser si lleva a cabo un papel importante esa profesión, y
649 es lo que dijimos, aprovechar para encontrar esos momentos que no existen actualmente
650 y esas funciones que no existen actualmente como escarbar en la organización con esa
651 habilidad que tienen de saber leer a la gente. Eso da mucho valor agregado y si sería una
652 cosa que es propia del psicólogo y podría aportar y podría hacer una justificación por la
653 cual deba haber un psicólogo en un cargo de ese estilo. Ahora no todos los de recursos
654 humanos deben ser psicólogos, el de nómina pues nada que ver como tu dices y otros
655 pues podrán hacer otras cosas sin problemas y otras las podrán hacer los comunicadores
656 in problemas y otra la podrá hacer el ingeniero o economista, pero tal vez esa parte que
657 menciono si puede ser la exclusiva de ellos. Así como en calidad tendrá que haber un
658 ingeniero químico por lo menos, si el tema es manufactura de alguna cosa que se tenga
659 que evaluar porque hay un proceso... si? Me parece que por lo menos debe haber uno que
660 sea ducho en ese tema porque va a aportar en ese tema y en un área del conocimiento que
661 no tienen los demás.

662 I: ¿Quisieran agregar algo mas de lo que no se haya hablado o sobre un tema que no
663 se haya tocado?

664 P: (silencio)

665

I: Entonces les agradezco mucho por su participación nuevamente

Apéndice J

Sesión 3

P: Participantes

I: Investigador

1 I: Nuevamente les agradezco mucho por su participación en esta última sesión.
2 Vamos a comenzar revisando los últimos detalles e ideas que hemos venido hablando.
3 Ustedes mencionaban que han visto que el psicólogo realiza capacitaciones ¿cierto? Y
4 estas deben ir en sincronía con el negocio, es decir, que la capacitación sí se realice
5 realmente en lo que se necesita y en las necesidades que tiene la organización y la gente.
6 Entonces, ¿cómo creen ustedes que afecta cuando no se presenta como una relación entre
7 las deficiencias que hay en capacitaciones entre las personas y las capacitaciones que se
8 llevan a cabo? ¿cómo afecta el trabajo del psicólogo, en la producción y la eficiencia que
9 haya en una compañía cuando hay este tipo de ineficiencias?

10 P: Básicamente se pierde el tiempo. Si se hacen capacitaciones que no están acorde
11 con lo que las áreas requieren o lo que los empleados requieren o la organización
12 requiere, pues se está perdiendo el tiempo. Lo que debe hacer el psicólogo es
13 identificar... o no tanto el psicólogo como lo hablábamos la vez pasada, sino que cada
14 área debe identificar sobre qué se debe capacitar, y ahí si sinceramente no se cómo
15 funcionaría el psicólogo en el tema de qué hace en la capacitación porque puede no ser el
16 indicado para liderar la capacitación.

17 I: Y mencionaban que el psicólogo debe ser el responsable de que se lleven a cabo
18 las capacitaciones así no sea él quien las dicta, como usted lo menciona, ¿por qué
19 consideran que esta es una responsabilidad del psicólogo?

20 P: Del psicólogo no, de la persona que esté en recursos humanos o encargada del
21 área de capacitación. Lo que decíamos era que no esté en todas las capacitaciones pero si
22 debe garantizar que las necesidades que se tienen de capacitar se satisfagan y haga
23 seguimiento y se encargue de conseguir las personas idóneas que den esa capacitación.

24 P: Y volvemos al tema que tocábamos la vez pasada de que el área de recursos
25 humanos hoy en día de pronto la gente la enmarca mucho hacia el psicólogo, pero esa
26 gestión la puede hacer un administrador, un ingeniero industrial, que no tienen que ser un
27 psicólogo como tal.

28 I: Mencionaban que en las compañías se han llevado a cabo cambios culturales. ¿En
29 qué han consistido estos cambios cuando los han observado?

30 P: ¿Cambios culturales? Por ejemplo generacionales, obviamente a medida que las
31 empresas se van adaptando a las diferentes condiciones del mercado, cambios internos a
32 nivel de cargos, de responsabilidades de trabajo.

33 P: A nivel operativo también lo he visto. A pasar de gente que maneja máquinas a
34 estar todo el tiempo pendiente de cómo hacer más productivo el proceso a través de
35 metodologías de mejoramiento continuo.

36 I: Y en esos cambios ya sean operativos y de pronto culturales, ¿qué rol tiene el
37 psicólogo? O han observado que tiene, que tenga.

38 P: Mas que todo la coordinación en la capacitación y también difundiendo el
39 programa.

40 P: Yo realmente no se... mas que viendo cómo desde... su labor es mas de chequeo
41 de los resultados que la organización esté buscando, mas después de que antes del
42 proceso.

43 I: Y, ¿ese chequeo en qué consistía?

44 P: Encuestas de tipo organizacional, de desarrollo... direccionamiento de nueva
45 cultura que se esté dando, más a posterior.

46 I: Mencionaban también que el psicólogo hace cosas muy administrativas y de
47 pronto operativas. Para ustedes ¿una función administrativa sería lo mismo que una
48 función operativa? En cuanto a lo que pueda hacer un psicólogo. ¿Ustedes asumen que
49 esos dos términos son similares o son diferentes?

50 P: Administrativas mas a un nivel gerencias y estratégico...

51 P: Pero también puede llegar a ser operativo porque simplemente puede hacer una
52 inducción y que cada semana lleguen dos o tres personas, hacer una inducción dos o tres
53 veces al mes ya es ser muy operativo. Y también puede ser desde un punto de vista
54 gerencial y estratégico. Entonces si esa es la pregunta no son sinónimos desde mi puneto
55 de vista.

56 I: ¿Qué rol puede tener un psicólogo a un nivel gerencial? O se imaginan que puede
57 llegar a tener.

58 P: Yo creo que puede hacer mucho, y ese debe ser el rol de un psicólogo en una
59 organización mas que cualquier otra cosa, y es ser un estratega en el tema de llevar... o
60 qué acciones llevar para que la cultura organizacional de la empresa sea la mejor para
61 llevar los objetivos que tenga la empresa. Entonces desde ese punto de vista debe ser el
62 estratega que vea cuales son las actividades o las tareas que deben ejecutar para llevar a
63 cabo una tarea específica. No realizarla como tal pero si de pronto delegar y propender
64 para que esa gestión se lleve a cabo. Yo lo vería mas del tipo gerencial que operativo.
65 Que hoy en día sea mas operativo que gerencial es otra cosa.

66 P: Si pero yo pienso que debe ser integral. En ***** no es integral porque no está
67 enterado con la naturaleza del negocio de nosotros, el tipo va y de psicología y gestión

68 del conocimiento y de toda la parte organizacional es un duro total, pero de la parte
69 financiera no hay aporte. Y entonces pienso que debe ser integral.

70 I: Ustedes hablaban sobre compensación en un momento dado y también sobre
71 salarios. ¿Cuál es la diferencia o la similitud entre estos dos temas?

72 P: El salario puede ser parte de la compensación, porque la compensación es más
73 que el salario. Hay otros beneficios adicionales al salario...

74 P: De acuerdo...

75 P: El salario puede ser netamente monetario.

76 I: Y ¿qué rol tiene entonces el psicólogo en cuanto a compensación y en cuanto a
77 salario?

78 P: Toda. En beneficios flexibles...

79 P: Y no el psicólogo sino la persona encargada de recursos humanos. Debe ser
80 capas de determinar si la compensación dentro de la compañía está siendo equitativa o
81 no, tanto internamente con los diferentes puestos como externamente con el mercado. Es
82 un punto muy importante del cual debe hacerse cargo el área de recursos humanos.

83 I: Dentro del sentido de pertenencia decían que... pues se desarrolla a través de las
84 diferentes actividades que ya hemos mencionado, y básicamente era como hacer sentir a
85 los empleados y que la compañía les ofrece diferentes beneficios ¿cierto? Entonces,
86 ¿tendrían algo mas que mencionar en cuanto al desarrollo de este sentido de pertenencia
87 que se pueda dar en una organización?

88 P: (silencio)

89 I: Si tienen algo mas que mencionar...

90 I: ¿Cuál es la relación que ustedes encontrarían entre motivación y clima
91 organizacional? Similitudes o diferencias que puedan haber...

92 P: Yo creo que el clima... hay una relación totalmente directa creo yo, el clima
93 organizacional puede ser motivante para ti o puede no serlo, el clima organizacional y
94 todo lo que hemos hablando en que consiste. Si tu te sientes bien en tu trabajo puedes
95 estar mas motivado, si el clima organizacional es bueno y es sano obviamente, creo yo,
96 que puedes estar mucho mas motivado. En caso contrario estar trabajando en un lugar
97 donde no te sientas cómodo en tu trabajo y en la parte física y con las personas que te
98 rodean.

99 P: Entonces si se está motivado el clima organizacional es mejor.

100 I: ¿Algo mas que mencionar sobre este tema?

101 P: (silencio)

102 I: También mencionaban que el psicólogo muchas veces pierde confianza porque
103 decían que él era el dueño de la nómina o podía serlo, como alguien lo mencionó.
104 Entonces... y en otro momento mencionaban que no tenía mucho que hacer con la
105 nómina ni por qué manejarla. Entonces de pronto son experiencias que han observado y
106 son diferentes ¿no? Pero ¿realmente creen que puede ser el dueño de la nómina y que
107 esto puede afectar la confianza que le puedan tener en una organización?

108 P: No era específicamente porque esa persona maneje la nómina, sino era porque
109 está en el departamento de recursos humanos donde se maneja todo y podía de pronto
110 llegar información que llega a filtrarse por la parte de recursos humanos.

111 P: Yo creo que está mas en la misma confianza que esa persona genere a los
112 empleados.

113 I: ¿Cómo crees tu que puede generar esa confianza?

114 P: Primero que todo habiendo ese contacto, que por ejemplo yo nunca he visto la
115 persona de recursos humanos o al psicólogo como tal que asuma ese papel y que tenga un

116 contacto muy directo con los empleados y que genere la confianza. Por el otro lado hay
117 una persona que no tiene nada que ver con el área de recursos humanos pero que las
118 personas la buscaban en esa empresa que estuve para... pues como a manera de
119 psicóloga. Yo creo que está en las personas, el manejo que se de...

120 I: También han observado en una organización donde en recursos humanos había
121 un psicólogo que esta persona no tenía buenas relaciones con las personas en la
122 organización. ¿A qué creen que se podría atribuir?

123 P: Yo creo que depende de la forma de ser de cada persona, no necesariamente
124 porque sea psicólogo le va a caer bien o mal a una persona o a un grupo o a ciertos
125 empleados. Eso depende de la forma de ser de cada cual.

126 I: De pronto me refiero yo a acciones que se hayan llevado a cabo, no porque fuera
127 nada personal.

128 P: Lo mismo. Una cosa es la forma de ser y otra la forma como se trabaja, la forma
129 de ser se refleja en el trabajo y que uno se lleve bien o mal con ciertas personas de la
130 empresa, eso depende no de un cargo o de un rol en especial, sino depende de la forma de
131 ser de cada persona.

132 P: Muchas veces en la parte de recursos humanos hay mucha retroalimentación
133 hacia la empresa pero de pronto no hacia los empleados, creo que fue mi punto de vista.

134 I: Decían que una persona para que genere cambios en una organización debe ser
135 líder y no necesariamente debe ser un psicólogo, ¿cómo ven ustedes en la actualidad la
136 relación que pueda haber entre un psicólogo y el liderazgo? Un psicólogo como tal y no
137 la persona de recursos humanos.

138 P: Yo creo que el psicólogo puede conocer técnicas para llegar a conocer... o llevar
139 a la gente por donde quiere, como a manejarla y llevarla por donde él quiere. Yo he visto

140 cosas de esas como educación... programación neurolingüística, ese tipo de cosas,
141 técnicas que sirven para manejar a la gente como quiere. Creo que por ese lado puede
142 tener una ventaja en la parte de liderazgo.

143 I: Tendrían algo mas que mencionar...

144 P: Creo que la lo dijimos todo en la vez pasada...

145 I: Listo. Mencionaban que el psicólogo debe percibir no sólo las necesidades
146 individuales sino de la organización. ¿Cómo creen que puede estar en la capacidad de
147 percibir esas necesidades no a un nivel personal sino global de la organización? ¿cómo
148 puede hacer el psicólogo para conocer esas necesidades?

149 P: Conociendo el mercado también, conociendo el entorno en el que se mueve la
150 compañía. Le puede parecer que al interior es perfecta pero las exigencias y el
151 comportamiento mismo del mercado va por un lado muy distinto. Debe enfocarse no
152 solamente a observar el mundo al interior de la compañía sino estar pendiente haber
153 afuera qué pasa.

154 I: Y ¿haz visto que esto ocurra?

155 P: Poco.

156 I: Mencionaban que conocen un psicólogo que trabaja en el área de mercadeo.
157 ¿Conocen psicólogos que trabajen en otras áreas diferentes al mercadeo y que se de a un
158 nivel organizacional?

159 P: En la parte comercial, que se ve de todas las profesiones. Se puede ver
160 psicólogos también.

161 I: Y decían que por la relación que tienen con este psicólogo que trabaja en
162 mercadeo, decían que era curiosa esa situación, ¿por qué les parece curiosa?

163 P: (silencio)

164 I: O ¿por qué utilizaron ese término? A mí me llamó la atención...

165 P: ¿Yo dije eso? ¿Dije que era curioso?

166 P: (Risas)

167 P: De pronto porque por un lado tuve una experiencia en la que no fue muy buena o
168 mi percepción frente a un departamento de recursos humanos no fue buena y en esta otra
169 experiencia que estoy teniendo ahora pues me encuentro con que mi jefe es un psicólogo
170 y se hizo un contacto muy bueno y suple esa necesidad que yo y el equipo de trabajo
171 tenemos frente a una persona con el papel de psicólogo.

172 I: También mencionaban que las empresas tienen una necesidad de tener un
173 psicólogo que de pronto preste una asesoría externa y lo mencionaron con alguna
174 frecuencia. ¿Entonces les parece que es una necesidad tener un psicólogo dentro de la
175 organización? O ¿con los servicios externos sería suficiente como para suplir esas
176 necesidades?

177 P: Yo creo que eso depende de la magnitud de la organización, del tamaño, si es
178 una organización de diez personas no creo que haya la necesidad de tener un psicólogo
179 de planta para ciertas tareas. Ya si es una organización de 100 personas pues si hay esa
180 necesidad.

181 I: Pero ustedes han trabajado y trabajan en organizaciones grandes, donde hay
182 muchos empleados, y a eso me refiero. Ustedes han observado que hay psicólogos en
183 esas organizaciones, pero entonces también se requieren servicios externos.

184 P: Yo he observado que cuando ya se quiere hacer un cambio cultural o algo ya mas
185 estratégico si es externo. El psicólogo que hace cosas operativas ya es el que está de
186 planta dentro de la empresa.

187 P: Yo creo que es necesario que haya alguien que esté en contacto permanente con
188 la organización.

189 P: No solamente con una persona externa. Sí, ayuda por una visión fresca de un
190 punto de vista por fuera, pero si creo que es necesario que haya alguien al interior de la
191 compañía.

192 I: Cómo se imaginarían ustedes un psicólogo que preste unos servicios y que
193 ustedes consideran que son los servicios mas adecuados y mas precisos. ¿entonces cómo
194 se imaginan al psicólogo ideal para que preste unos servicios a nivel organizacional?

195 P: (silencio)

196 I: Ya hemos mencionado algunas de esas características y acciones que podría
197 llevar a cabo, pero si creen que hay alguna diferente, pero ¿ qué creen que podría hacer
198 realmente para contribuir?

199 P: Yo creo que debe tener experiencia por fuera del departamento de recursos
200 humanos, muchas veces se enfocan sólo en esa área y no hay claridad de lo que el resto
201 de la compañía piensa.

202 I: Eso sería como un conocimiento de funcionamiento y operativo de diferentes
203 áreas

204 P: Si...

205 P: De pronto otras características que debe tener es como tener un buen olfato, que
206 no se demore mucho en detectar cual es la situación. Estamos hablando del externo que
207 llega a la organización, debe tener buen olfato para detectar cuales son las características
208 o las falencias o cual es la situación del entorno de la organización a nivel interno.

209 I: ¿Tendrían algo mas que mencionar sobre todo lo que hemos conversado o
210 quisieran agregar otra experiencia que no hayan mencionado?

211 P: (silencio)

212 I: De pronto tengo una sola inquietud mas, y es que mencionaban que el psicólogo
213 debería ser imparcial. ¿Eso sería lo mismo a que sea una persona objetiva?

214 P: Cuando hablamos sobre imparcial y justa, decíamos que el hecho de que sea
215 justo es que sea objetivo.

216 I: Y ¿equitativo sería lo mismo a que sea una persona justa? O ¿sería diferente?

217 P: Yo lo veo como igual ¿no?

218 P: Si...

219 I: Muchas gracias por su participación.

Apéndice K

Matriz de categorías 1ª sesión

Categoría	Subcategoría	Segmento	Comentario
Quehacer	Procesos de Gestión humana	Principalmente la selección del personal de la compañía. Es el gerente de selección y desarrollo y todo el tiempo es haciendo una entrevista para reclutar. Está haciendo todo lo que tiene que ver con un proceso de selección. Hacen muchas capacitaciones.	Hace selección, entrevistas y capacitación.
	Relacionado con el comportamiento humano	Hacer un análisis y hacer caer en cuenta a las personas que de pronto tienen los problemas para que ellas mismas los puedan solucionar. Si hay que explicar a alguien que lo van a despedir porque su rendimiento no es bueno, generalmente le toca al psicólogo.	Facilita resolución de conflictos entre grupos y personas. Media en situaciones incómodas para las personas.
Características	Personales	La persona que se le facilita decir las cosas difíciles de una forma muy diplomática y que le suenen lindas. Cuando uno habla de psicólogos en organizaciones tiende a pensar en mujeres.	Cuenta con habilidades para relacionarse con otros. Los psicólogos tienden a ser mujeres.
	Enfocadas a la organización	Tienen algo que no tiene nadie mas en la empresa. La persona encargada de sentarse en un grupo o un equipo de trabajo y ayudarlos a que ellos mismos se den cuenta de cómo solucionar sus problemas. Ser un guía... ...quién desenlaza y desenreda nudos para mostrarle a uno cuales son las herramientas posibles y es uno ya el que elige El psicólogo hoy en la empresa no es funcional, es decir, hace tareas, ejecuta tareas, hace cosas.	Característica muy particular de comprender a otros. Buen mediador en situaciones de conflicto. Habilidades de liderazgo, de guía y de facilitador. Su trabajo es operativo.

Deber ser	Quehacer	Ellos tienen que establecer cual es el perfil digamos mental y si se quiere de la persona que vaya para cualquier cargo.	Seleccionar de acuerdo al perfil psicológico requerido.
		<p>La carga laboral es una cosa que puede afectar mucho a la persona.</p> <p>Para nada interviene recursos humanos, ellos no validan si... ..todas las funciones específicas están relacionadas con la capacidad de la persona... ..hay gente que se buena... ..se satura y empieza a rendir menos</p> <p>Cómo optimizar ese retiro de la persona.</p>	<p>Analizar cargas en los puestos de trabajo.</p> <p>Debe haber personas con capacidades en los cargos para desempeñarlos bien.</p>
		<p><i>Outplacement</i>, y es como un área más... ..en la cual cuando hay planes de retiro de una organización es presentar a las personas... ..diferentes oportunidades, enseñarles a hacer hojas de vida... ..motivarlos, darles conferencias... ..contactarlos con empresas de <i>headhunters</i>.</p>	<p>Retirar sin maltratar a la persona.</p> <p>Ayudar y capacitar para la ubicación laboral de las personas cuando se retiran.</p>
		<p>Que la función más importante que debe cumplir un psicólogo en una empresa es propender por el clima organizacional.</p> <p>Mantener la motivación en los funcionarios de una organización.</p> <p>Capacitaciones, por vía de promociones... ..tipos de compensación.</p>	<p>Desarrollar clima organizacional, capacitación, motivación, compensaciones y promociones.</p>
		<p>Los parámetros claros de lo que la organización espera a nivel personal de ellos, me parece clave y que va a funcionar en la mira de que el clima organizacional sea bueno.</p>	<p>Realizar una inducción que familiarice con la organización a las personas que ingresan.</p>
		<p>Persona conoce un objetivo desde hace tres años de lo que la empresa quiere con él... ..y cómo debería desarrollarse... ..se pone mucho más la camiseta... ..a gente que simplemente está ahí esperando haber qué pasa.</p>	<p>Un plan de carrera que compromete a la persona y aporta en su desarrollo.</p>
		<p>Puede aportar mucho... al verse con la gente, reunirse con la gente, leer a la gente, realmente sentir a la gente, y de ahí va a extraer muchas cosas que son válidas para el desarrollo de la gente en sus cargos.</p>	<p>Plan que no sólo se refiere a ascensos sino a desarrollo en el cargo.</p>
		<p>De la función del psicólogo dentro de la empresa... ..es el desarrollo profesional de la persona.</p>	<p>Conocer a las personas, facilitar la percepción de sus necesidades de desarrollo con el fin de desarrollar profesionalmente.</p>

<p>Promoción dentro de la empresa necesitará redondear algunos aspectos que no tiene desarrollados, competencias que se adquieren y que se pueden enseñar... ..que mire más de lejos el asunto y que sea especialista en manejar estos aspectos que son mas como emocionales.</p>	<p>Capacitar en relación a debilidades, tanto de tipo personal como en competencias profesionales.</p>
<p>Recursos humanos cuando se trata de desarrollar a la gente se inventa un plan, pero nunca le ha preguntado a ventas si ese es el plan que le sirve a los vendedores.</p>	<p>Se capacita sin reconocer la necesidades de la organización ni de las personas.</p>
<p>Que tenga conocimiento de los puestos de trabajo... ..desde lo más bajo a lo mas alto. Es muy importante determinar qué habilidades y qué destrezas debe tener en ese cargo.</p>	<p>Debe conocer los cargos en una organización.</p>
<p>Fallan muchas organizaciones y es en los procesos de inducción que pueden estar cargo de los psicólogos organizacionales o planeados por el área de ellos.</p>	<p>No realiza una función importante que es la de la inducción a la organización, en la cual se conoce la cultura de la organización: valores, objetivos, planes y metas; y se establecen relaciones interpersonales.</p>
<p>Valores, objetivos globales... ..qué esperan de él... ..plan de desarrollo de la gente en la empresa... ..pero no se lo venden a uno bien desde el principio para que se sienta que la organización se preocupa por la persona.</p>	<p>Debe aportar en la realización de eventos de integración a la organización.</p>
<p>Actividades que no tienen que ver nada con el día a día pero que sirven para unir un equipo de trabajo o para afianzar las relaciones.</p>	<p>Debe aportar en la realización de eventos de integración a la organización.</p>
<p>Fiestas de fin de año, concursos deportivos, de todo ese tipo de actividades... ..que tienen un objetivo ya sea por relajarse o vivir un espacio diferente.</p>	<p>Debe aportar en la realización de eventos de integración a la organización.</p>
<p>El departamento de recursos humanos siempre se ha mantenido muy al margen en las compañías, siempre está el área comercial fuerte... ..en últimas recursos humanos.</p>	<p>Desvinculación de procesos organizacionales.</p>
<p>El grupo de trabajo esté acorde... ..con los objetivos que tiene la organización... ..o las metas que se haya impuesto.</p>	<p>Aportar en la conformación de grupos de trabajo y enfocarlos a las metas y objetivos de la organización.</p>
<p>Podría ser... ..un puente de comunicación. Colaborar con la comunicación entre un funcionario y sus jefes.</p>	<p>Aportar en todos sus procesos de la comunicación organizacional.</p>
<p>Propender para toda la comunicación de la organización en general... ..porque los canales de comunicación que se estén utilizando sean los más óptimos... ..No solamente la comunicación del uno a uno sino la comunicación en general.</p>	<p>Aportar en todos sus procesos de la comunicación organizacional.</p>
<p>No hay comunicación entre ellos que son muy independientes y el resto de las áreas.</p>	<p>Aportar en todos sus procesos de la comunicación organizacional.</p>

Características	<p>A nivel personal debe tener muy buena empatía... ...muy buena relación con la gente.</p> <p>Características que debe tener y que son fundamentales es la parte de la amabilidad... ...el mostrarse ante los empleados como un amigo mas.</p> <p>Ser muy responsable, muy hermético con lo que maneja... ...no puede estar.. ...nadie enterándose de que 'el otro dijo' ser imparcial</p> <p>ser muy equitativo, debe medir a todo el mundo independientemente de su cargo igual.</p> <p>Ser confidente en cierta forma.</p> <p>El factor primordial en un psicólogo... ...debe ser motivacional.</p> <p>La psicología de toda la empresa.</p> <p>Cosa que es de sentido, que hay que leer entre líneas, que no está en las palabras y en las reuniones no se lo van a decir al psicólogo y el psicólogo es una persona entrenada.</p> <p>Una forma de inspirar credibilidad ante la compañía.</p> <p>Debe ser un líder.</p> <p>Persona que sea un ejemplo para el resto de los funcionarios o para un equipo de trabajo para llegar a un objetivo en común. que los motive a cumplir objetivos.</p> <p>Muestra a un grupo un camino.</p> <p>Que sea parte activa dentro de la organización, que no sea simplemente el psicólogo que está entrevistando sino que también pueda interactuar con todos.</p> <p>Que sepa qué es lo que realmente motiva a las personas.</p> <p>Ser la persona encargada de conocer la organización.</p> <p>Simplemente que revise que la firma de ambas partes estuvieron, sino entrar a cuestionar un poquito mas lo que se acordó.</p> <p>Así como se hace una sesión cuando uno visita al psicólogo, igualito, y eso es, me parece que muy valedero para la persona... ...ir y hablar con esta persona como también para el psicólogo leer la organización'.</p> <p>No necesariamente va a buscar al psicólogo para hablarle del cargo, sino porque la mitad está en el trabajo y la otra mitad... ...pensando en la familia, en su vida personal etc.</p> <p>Válido que el psicólogo esté haciendo psicología... ...y no se hace.</p>	<p>Buenas habilidades interpersonales.</p> <p>Buenas relaciones sociales.</p> <p>Debe generar empatía.</p> <p>Debe ser responsable.</p> <p>Ser justo, imparcial.</p> <p>Ofrecer confianza.</p> <p>Debe motivar.</p> <p>Las relaciones en la organización.</p> <p>Debe comprender el comportamiento.</p> <p>Ganar confianza.</p> <p>Debe ser líder.</p> <p>Habilidades de liderazgo para motivar.</p> <p>Acompaña a otros.</p> <p>Debe ser proactivo y relacionarse mejor.</p> <p>Reconocer intereses de otros.</p> <p>Conocer la organización.</p> <p>Criticar y no sólo aceptar decisiones.</p> <p>Conocer las personas facilita la comprensión de la organización.</p> <p>El trabajador es un ser humano con dificultades personales.</p> <p>Analizar personas de manera integral.</p>
-----------------	--	--

Apéndice L

Matriz de categorías 2ª sesión

Categoría	Subcategoría	Segmento	Comentario
Quehacer	Procesos de Gestión humana	<p>La selección no solamente se da a nivel externo, es decir buscar personas... ...que ya están trabajando en la organización y pueden servir para los cargos que tienen vacantes.</p> <p>Tiene un conocimiento del perfil de la persona y del trabajo puede ser mucho mas efectivo.</p> <p>Llamar gente y llamar y llamar y entrevistar y después de todo lo que he reclutado ver qué es lo que está dentro del perfil que está buscando.</p> <p>Se presenta como un plan de desarrollo y cómo se ve uno desarrollándose a largo plazo en la empresa y en qué le gustaría trabajar... ...y lo tienen en cuenta las personas de selección cuando quieren abrir nuevos cargos o promover gente.</p> <p>Depende de quién tenga la competencia para hacer la capacitación. El psicólogo no está capacitado para hacer capacitaciones específicas de todas las áreas.</p> <p>Una evaluación que se hace anualmente a cada persona de la compañía.</p> <p>Objetivos que se manejaban trimestralmente y en eso el departamento de recursos humanos era muy fuerte, siempre muy pendiente de que esa labor entre el equipo de trabajo se cumpliera.</p> <p>Muy bien, punto a favor.</p> <p>Coordinan con el departamento de recursos humanos que el valor de la <i>scorecard</i> de la compañía empiece a bajar... ...y se empiecen a <i>linkear</i> los objetivos de la persona que está mas arriba con cada una del nivel de abajo.</p> <p>Hacen seguimiento de que todos los objetivos tengan un <i>link</i> con el objetivo general del jefe y de la compañía. Miran que tengan coherencia ese tipo de cosas y que se vayan cumpliendo.</p> <p>Un plan de trabajo durante el año e involucran a los empleados para que hagan parte de la solución de esos problemas... ...involucran a la gente haciendo grupos de mejora en esos problemas específicos para que las soluciones salgan dentro de la misma área.</p> <p>Como psicólogo cumple su papel de estar muy pendiente de la gente de su equipo de trabajo y analiza mucho la gente y el comportamiento y las funciones, algo como curioso.</p> <p>Se apoyan mucho en empresas como <i>headhunters</i> como para visualizar la situación de la empresa como para generar un cambio.</p>	<p>La selección es interna y externa.</p> <p>Conocer el perfil ayuda a una mejor selección.</p> <p>Reclutar es una parte del proceso de selección.</p> <p>Reconocer intereses de empleados ayuda al desarrollo de carrera.</p> <p>Las capacitaciones son su responsabilidad.</p> <p>Hace evaluaciones de desempeño.</p> <p>Hace seguimiento al logro de objetivos.</p> <p>Logro de los psicólogos.</p> <p>Potencia la efectividad organizacional.</p> <p>Busca coherencia entre objetivos específicos y generales de la organización y hace seguimiento.</p> <p>Administra el recurso humano.</p> <p>Esta pendiente de los grupos y equipos de trabajo a los que pertenecen las personas.</p> <p>Promueven cambios con asesores externos.</p>

		<p>Mas allá de lo laboral, te valora como persona y está pendiente de tu situación y de cómo estás y de tu estado de ánimo... ..si te sientes cómodo, si estás feliz, si tienes problemas fuera del trabajo o con tu trabajo.</p> <p>Está ahí haciendo una retroalimentación y cuestionado la situación, cómo es la empresa... ..como tratando de conocer un poco qué proyectos se ven en la vida.</p>	<p>Hacer el trabajo mas humano.</p> <p>Se muestra cercano a las personas, a sus necesidades y a sus proyectos.</p>
	Relacionado con el comportamiento humano	<p>Cuando las empresas tienen sindicatos... ..colabora bastante en toda la negociación que conlleva a tener un sindicato.</p> <p>Conflictos internos dentro de un área, para arreglar problemas de comunicación, como que si empiezan a analizar por qué no fluye la información, por qué no se están dando las cosas.</p>	<p>Apoya en la negociación de conflictos con los sindicatos y con todas las áreas.</p> <p>Aporta en los procesos de comunicación de toda la empresa.</p>
Características	Personales	Psicólogo suena al doctor corazón por naturaleza.	Es asesor psicológico antes que cualquier otra cosa.
	Enfocadas a la organización	<p>Coordinan con el departamento de recursos humanos... ..y se empiecen a <i>linkear</i> los objetivos de la persona que está mas arriba con cada una del nivel de abajo... ..que todos los objetivos tengan un <i>link</i> con las otras áreas... ..y discuten ese tipo de cosas.</p> <p>Muy operativos, lo que les toca hacer y 'selecciona dos, haz aquí y actualízame...' ...pero se pierde la esencia.</p> <p>Se vuelven operativas, y con unas funciones delimitadas que tienen que hacer.</p>	<p>Participa de las discusiones y coopera con el logro de objetivos al engranar las habilidades de las personas con los objetivos de la organización.</p> <p>Rol operativo.</p> <p>Al ser operativos dejan de ser psicólogos.</p>

Deber ser	Quehacer		
		<p>Tal vez deba ser como un mediador o un facilitador para reclutar y seleccionar gente de acuerdo a lo que el área está necesitando realmente. No debe ser la persona que finalmente es quién escoge.</p> <p>no está totalmente vinculada.</p> <p>Muy presente en eso de planear una carrera profesional para cada persona.</p> <p>El psicólogo debe estar como muy enterado y empapado de temas también para poder conocer la persona y después proyectar un plan de carrera.</p> <p>Hacer un seguimiento del crecimiento de una persona en el tiempo.</p> <p>No están como adaptándose a cumplir un objetivo que es desarrollar a la gente en lo que se necesita que se desarrolle, sino que la están desarrollando en cosas que de pronto son válidas y todo pero puede que no sean prioritarias.</p> <p>Debería hacer el psicólogo pensaría que sobre análisis de clima organizacional, de motivación.</p> <p>Debería entrar a hacer es analizar qué es lo que está sucediendo... ...para mejorar ese clima o ambiente para cumplir con los objetivos, mas que cualquier otra cosa.</p> <p>Debe propender por el buen clima organizacional en todo sentido.</p> <p>Hay cosas como valorar a los empleados que es algo que tu no puedes ni medir ni ver pero que evidentemente te va a mejorar un ambiente laboral.</p> <p>Cuenten con un plan de capacitación depende de la gente de recursos humanos.</p> <p>Una motivación, la salida de trabajo en equipo o llevaban a <i>headhunters</i> con un programa de sensibilización... ...realmente era muy impersonal... ...como un contentillo para tratar de mejorar el ambiente pero pues no era muy efectivo en muchos casos.</p> <p>No eran las que hacían match con las cosas que ofrecía el departamento de recursos humanos, tal vez porque no están como enlazados con el resto de áreas y es como un área independiente</p> <p>No están como adaptándose a cumplir un objetivo que es desarrollar a la gente</p> <p>Todos vamos a ritmos diferentes y con necesidades diferentes.</p> <p>Detectar las necesidades que tienen las personas en diferentes niveles... ...estamos hablando de salariales, reconocimiento, de necesidades de delego como tal, de todo sentido.</p>	<p>Debe ser mediador</p> <p>Seleccionar según las necesidades de la organización.</p> <p>Desvinculada.</p> <p>Desarrolla planes de carrera.</p> <p>Necesidad de conocer al empleado para proyectarlo.</p> <p>Seguir el desarrollo profesional.</p> <p>No tiene en cuenta las verdaderas necesidades y prioridades de desarrollo de los trabajadores en la organización ni las de clima y motivación. Esto aportaría al cumplimiento de los objetivos de la organización.</p> <p>Las capacitaciones son responsabilidad de recursos humanos, pero deben responder a las necesidades de la organización.</p> <p>Recursos humanos debe trabajar en equipo con otras áreas.</p> <p>No se cumple el objetivo de desarrolla al trabajador.</p> <p>Reconocer y particularizar necesidades de reconocimiento, salariales y en todo sentido.</p>

<p>Psicólogo organizacional o la persona que esté en el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de analizar y de investigar qué está sucediendo o por qué están despidiendo.</p> <p>Debe propender por... ..los procesos que hay en una organización tanto desde el momento de selección, de reclutamiento hasta que la persona se vaya de la empresa. Formaría parte muy importante del psicólogo.</p> <p>No está totalmente vinculada a lo que tu acabas de mencionar como definir funciones.</p> <p>No puede meter, por decirlo, demasiado la cucharada en el <i>job description</i> de un área específica de un cargo específico.</p> <p>No entiendo qué tiene que hacer un psicólogo en la elaboración de un cargo... ..pues no creo que esté como preparado para hacerlo. Yo lo veo es mas por el perfil que deba tener una persona que vaya a desempeñar algún cargo.</p> <p>Debe ser la directa responsable de que estén esas descripciones, tiene que buscarlas y encontrar la forma de documentarlas, pues y si no las hay debe ser la responsable de hacerlas y de que las compañías cuenten con todo esto.</p> <p>Están desarrollando en cosas que de pronto son válidas y todo pero puede que no sean prioritarias... ..para generar mejor sincronía finalmente en el negocio.</p> <p>No había como un interés por el área de recursos humanos por saber cómo ayudar a aportarle, a que el negocio finalmente... se desarrolle.</p> <p>En la toma estratégica de decisiones de la organización a menos que algún gerente o vicepresidente sea psicólogo no creo que... ..tenga que estar allá metido para nada.</p> <p>No creo que el psicólogo esté metido directamente en la negociación pero si en la parte de 'cómo vendales esto... ..o no caigan por este lado', de pronto como en una especie de asesoría.</p> <p>Debe haber uno que sea ducho en ese tema. porque va a aportar en ese tema y en un área del conocimiento que no tienen los demás.</p>	<p>Debe evaluar, diagnosticar e intervenir sobre problemas.</p> <p>Gestionar los procesos del personal. durante su permanencia en la organización.</p> <p>No debe tener relación con la descripción de funciones sino con la elaboración de los perfiles psicológicos, de manera documentada y clara para la organización.</p> <p>Su trabajo debe enfocarse e interesarse por conocer y aportar a los objetivos del negocio.</p> <p>No participa en la toma de decisiones y tampoco debe hacerlo.</p> <p>Asesora pero no participa en la solución de conflictos con el rol de facilitador.</p> <p>Debe ofrecer aportes provenientes de un conocimiento específico.</p>
--	--

Características	<p>En capacidad de ser gentil. Relación no era muy buena. Muy impersonal. Temor a acercarse a contarle sus problemas, que empiecen a marcarlo y encasillarlo. Aprovechar para encontrar esos momentos que no existen actualmente y esas funciones que no existen actualmente como escarbar en la organización con esa habilidad que tienen de saber leer a la gente. No es funcional en la parte de ser psicólogo. Los que saben leer a la gente no la leen. Eso da mucho valor agregado y si sería una cosa que es propia del psicólogo y podría aportar y podría hacer una justificación por la cual deba haber un psicólogo en un cargo de ese estilo. El departamento de recursos humanos y las personas como tal dentro de este están tan alejadas, no hay un <i>walking around</i>, como que no hay una conexión realmente fuerte de empleados con ellos y de ellos con los empleados. Como que no se cuelan dentro de la gente. Ser muy integral y no limitarse a que es el asesor... pero obviamente tiene que tener alguna especialidad o un conocimiento mas allá que le permita tener esa capacidad... ...ser proactivo y que lleve a cabo todas esas funciones. Parte legal de pronto conocer un poco. No conoce como funciona cada engranaje, cada pedacito de la organización y la organización tampoco debería esperar que el psicólogo dominara pues exactamente las funciones que tiene que hacer cada una de las personas.... Esas son cosas mas idóneas de cada área.</p> <p>De acuerdo a unas funciones que tiene y a un análisis que se haga de las competencias de cada empleado se haga un plan de desarrollo de acuerdo a lo que se está necesitando, y de acuerdo también al presupuesto que también tengan.</p> <p>Nunca he oído a alguien o a un amigo que me diga que en su empresa hay un psicólogo con el que se hagan conversaciones de ese estilo, que es la propia de psicología. Leer entre líneas, de estar empapada y ver en qué momento puede ser proactiva y acercarse a la persona que tenga un problema. La persona de recursos humanos debe estar en la capacidad de asumir ese rol. No como una noticia de organización. Pierde su esencia por ser el dueño de la nómina. Cambio de rol si se va para esa área.</p>	<p>Buenas habilidades interpersonales Relación distante Genera temor por rotular a las personas. Conocer al ser humano genera oportunidades para intervenir.</p> <p>No hace el trabajo de un psicólogo, propio de comprender personas. Su capacidad particular de comprender personas es una oportunidad y es lo que justifica su trabajo. No tienen una relación cercana con las personas en la organización.</p> <p>No tiene otros conocimientos. Debe ser integral y manejar diferentes conocimientos.</p> <p>No conoce el funcionamiento de la organización y tampoco es su función esencial, por lo que debe destacarse es por su conocimiento específico de las personas en el lugar de trabajo. El psicólogo debe enfocarse a las necesidades y conocimiento de la gente; en realizar planes de desarrollo con ellos, manejando un presupuesto. Debe estar atento a las necesidades, problemas y apoyar a las personas y ser muy discreto y confiable.</p> <p>Al encargarse de funciones que no le son propias pierde su esencia como psicólogo y lo pueden reemplazar</p>
-----------------	---	---

Apéndice M

Matriz de categorías 3ª sesión

Categoría	Subcategoría	Segmento	Comentario
Quehacer	Procesos de Gestión humana	Hacer una inducción. Coordinación en la capacitación. Difundiendo el programa. Direccionamiento una de nueva cultura. Su labor es mas de chequeo de los resultados. En la parte comercial.	Hace inducciones. Hace capacitación. Maneja aspectos comunicacionales. Desarrolla clima. Apoya al seguimiento de la cultura organizacional. Se relaciona con el área comercial .
		Relacionado con el comportamiento humano	
Características	Personales		
	Enfocadas a la organización	Está en el departamento de recursos humanos donde se maneja todo. Llegar información que llega a filtrarse por parte de recursos humanos. Puede conocer técnicas para llegar a conocer... o llevar a la gente por donde quiere, como a manejarla y llevarla... ...puede tener una ventaja en la parte de liderazgo. Se hizo un contacto muy bueno y suple esa necesidad que yo y el equipo de trabajo tenemos frente a una persona con el papel de psicólogo. Hacer una inducción dos o tres veces al mes ya es ser muy operativo. El psicólogo que hace cosas operativas ya es el que está de planta dentro de la empresa.	Se desempeña en el área de recursos humanos que es responsable de... Recursos humanos puede hacer un manejo irresponsable de información. Se le atribuye un poder especial, un liderazgo, por el conocimiento que puede adquirir de las personas. Desempeña un papel importante en los grupos de trabajo. Hace un trabajo operativo. El rol operativo es el del psicólogo de planta.

Deber ser	Quehacer	<p>Si se hacen capacitaciones que no están acorde con lo que las áreas requieren o lo que los empleados requieren o la organización requiere, pues se está es perdiendo el tiempo.</p> <p>Esté en todas las capacitaciones, pero si debe garantizar que las necesidades que se tienen de capacitar se satisfagan y haga seguimiento y se encargue de conseguir las personas idóneas que den esa capacitación.</p> <p>Ser un estratega en el tema de... ..qué acciones llevar para que la cultura organizacional de la empresa sea la mejor para llevar los objetivos que tenga la empresa.... ..vea cuales son las actividades o las tareas que deben ejecutar.</p> <p>Muchas veces en la parte de recursos humanos hay mucha retroalimentación hacia la empresa pero de pronto no hacia los empleados.</p> <p>Ser capas de determinar si la compensación dentro de la compañía está siendo equitativa o no, tanto internamente... ..como externamente con el mercado. Es un punto muy importante del cual debe hacerse cargo el área de recursos humanos.</p> <p>El salario puede ser parte de la compensación</p> <p>Administrativas mas a un nivel gerencial y estratégico.</p> <p>El rol de un psicólogo en una organización mas que cualquier otra cosa, es ser un estratega.</p>	<p>Por la falta de percepción de necesidades de capacitación es improductivo</p> <p>Enfocar los planes de capacitación es responsabilidad del psicólogo.</p> <p>Debe planear el desarrollo y ejecución de objetivos por medio de sus funciones.</p> <p>Retroalimentar siempre a la totalidad de la organización.</p> <p>Analizar los sistemas de compensación es su responsabilidad.</p> <p>La compensación no sólo es dinero.</p> <p>La administración llega al nivel gerencial</p> <p>El psicólogo debe ser un estratega.</p>
Características	<p>El hecho de que sea justo es que sea objetivo.</p> <p>Confianza que esa persona genere a los empleados.</p> <p>Yo nunca he visto la persona de recursos humanos o al psicólogo como tal que asuma ese papel y que tenga un contacto muy directo con los empleados y que genere la confianza.</p>	<p>La justicia permite observar de manera objetiva.</p> <p>Puede generar confianza.</p> <p>El psicólogo no genera confianza porque mantiene una relación impersonal.</p>	