



Revista CoPaLa. Construyendo Paz  
Latinoamericana  
E-ISSN: 2500-8870  
copalarevista@gmail.com  
Red Construyendo Paz Latinoamericana  
Colombia

Andrade De Noguera, Sonia Mercedes  
La Psicología Organizacional: Un campo incardinado en las relaciones humanas  
Revista CoPaLa. Construyendo Paz Latinoamericana, núm. 8, julio-diciembre, 2019, pp.  
65-79  
Red Construyendo Paz Latinoamericana

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=668170995006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# La Psicología Organizacional: Un campo incardinado en las relaciones humanas

## Organizational Psychology: An incardinated in the human relations field

Sonia Mercedes Andrade De Noguera

### Resumen

El objetivo principal de este artículo es describir elementos consustanciales de la psicología organizacional (PO) mediante una revisión teórica y razonada. Otro de los objetivos es describir la importancia de la psicología laboral como una ciencia que dinamiza las organizaciones actuales, así como también los conceptos que hacen de ella una amalgama de expresiones humanas. En medio de este panorama complejo y altamente volátil, los entornos empresariales de todo el mundo no dejan de reconocer que el recurso humano es y será el principal activo de cualquier propuesta corporativa. En atención a estos aspectos, se reflexiona sobre los componentes esenciales de la PO teniendo en cuenta que sus diversos espacios son un campo incardinado en las relaciones humanas ya que se trata de analizar a las personas que hacen vida en las organizaciones y marcan una huella a nivel de sus relaciones y sus aportes.

**Palabras clave:** Psicología organizacional, relaciones humanas, empresas, liderazgo y motivación.

### Abstract

The main objective of this article is to describe inherent elements of the organizational psychology (PO) through a theoretical and reasoned review. Another objective is to describe the importance of labor psychology as a science that stimulates today's organizations, as well as the concepts that make it an amalgam of human expressions. In the midst of this complex and highly volatile landscape, business environments around the world never cease to recognize that the human resource is and will be the main asset of any corporate proposal. In view of these aspects, it reflects on the essential components of the PO taking into account their various spaces are a field incardinado in human relationships since it is analyzing people who make life in organizations and mark one trace-level relationships and their contributions.

**Keywords:** Organizational psychology, human relations, business, leadership and motivation.

Recibido: 30/enero/2019  
Aprobado: 01/mayo/2019

## Introducción

En el ámbito empresarial, el progreso va de la mano con incesantes innovaciones y las empresas se diversifican a través de una rapidez productiva ajustada a nuevas exigencias. Una aceleración semejante no puede obviar al recurso humano, antes bien surgen nuevos aportes teóricos y nuevos estudios “in situ” sobre la manera en que las personas modifican a las empresas y estas últimas inciden en la construcción de nuevas y sugestivas formas de pensamiento laboral de corte humanístico.

Los tiempos actuales, caracterizados por la presencia continua de brechas comunicativas y conflictos de diverso orden, pero sobre todo de quiebres y fracturas comunicativas a nivel de las relaciones interpersonales, ha permitido el surgimiento de una cantidad importante de estudios en los cuales se destaca la enorme importancia de activar, mecanismos comunicativos que sean garantes de relaciones asertivas y motivadoras. Se vive en un mundo de comunicaciones e interrelaciones sociales, y conviene que las nuevas generaciones no sean insensibles a las relaciones interpersonales.

Todo este entrado se conecta directamente con la psicología organizacional (PO), o la ciencia del comportamiento organizacional. Esta rama de la psicología general, estudia la conducta de las personas y su relación con un entorno laboral. Dicha relación parte de la influencia que ejerce un entorno laboral en las personas y la manera en que este capital humano, modifica y activa todos los procesos que suelen caracterizar la misión y visión empresarial.

La PO como parte de un campo científico, se apropiá de métodos tales como la observación, la entrevista y los test los cuales le imprimen un alto grado de rigor sostenido en evidencias empíricas; siendo una ciencia que va de la mano con aspectos en extremo interesantes como la motivación, el liderazgo, la resolución de conflictos, el trabajo en grupo, la cultura, el cambio, la personalidad, la inteligencia y el aprendizaje.

## Aproximación teórica

El mundo globalizado, ha dejado al descubierto que uno de los grandes asideros reflexivos que sigue en efervescencia es la comunicación y las relaciones entre las personas, razón por la cual el sentido y la esencia misma del recurso humano, como el pilar natural de las organizaciones, se conecta a un conjunto de estructuras dialógicas y afectivas. Dicho planteamiento se proyecta como un principio ineludible, inmerso en la cotidianidad de las personas que conforman el entorno social y que evidentemente llevan en sus espaldas las particularidades culturales y axiológicas propias de su naturaleza humana.

En lo concerniente a la globalización cabe mostrar la siguiente explicación:

La globalización como base de las interrelaciones principalmente económicas, tecnológicas, profesionales, laborales y culturales; y la explosión del conocimiento científico alrededor del planeta, nos dan una pista del escenario en el que actualmente se desarrollan los recursos humanos como capital prioritario de las organizaciones. (Saravia, 2008, p.13).

La idea de potencial humano proporciona un referente de vital importancia en tanto que se integra a dos fuentes interpretativas denominadas representaciones y comportamientos. El primero alude a un conjunto de competencias que describen, clasifican y explican eventos asociados a una determinada praxis social (Moscovici y Hewstone, 1988). A esta dupla se añade un ingrediente fundamental que es la actitud o proceder de la persona frente a una determinada exigencia laboral.

En este contexto, el comportamiento se asume como la manera en que las personas actúan cuando reciben una motivación, se le asocia con el modo de ser y con la actitud. La motivación puede ser vista como detonante para que se actúe conforme a un conjunto más o menos uniforme de estilos de respuesta. Vale decir entonces, que el comportamiento de los trabajadores garantiza, en buena medida, el cumplimiento de la labor asignada.

Desde esta óptica, las organizaciones agrupan personas con un fin común y son entornos que privilegian la interacción humana, escenificando continuamente un pensamiento individual y grupal, elaborado para generar redes de conexión laboral. La reflexión que hasta el momento se ha planteado, aunque importante, no es novedosa ya que se ensambla con los presupuestos de las denominadas nuevas teorías y en donde sobresalen los trabajos del sociólogo alemán Max Weber (1846-1920) el cual plantea que las organizaciones como estructuras cohesionadas deben tomar en cuenta el factor humano y muy especialmente el grado de satisfacción de los trabajadores.

Es importante destacar que los estudios de Elton Mayo (1880-1949) sociólogo austriaco, especializado en teorías de las organizaciones y las relaciones humanas detecta la importancia de los sentimientos de los trabajadores. García (1997) al referirse al ideario de Mayo, aclara que el mismo, "se centra en los aspectos psicológicos y en las afinidades de los miembros que integran una determinada organización, buscando el buen entendimiento, la cordialidad y la participación que son al fin y al cabo influyentes y muy decisivos en la productividad" (p.33).

Así mismo, los planteamientos de la teoría cultural o interpretativa interesada en el mundo de los valores, los símbolos y las creencias, da luces sobre la manera en que se puede analizar una situación laboral, comprenderla e interpretarla según el conjunto de todos sus elementos. (García, 1997). Se vislumbra una propuesta integradora con todo lo que implica analizar el comportamiento humano en conexión con factores asociados a una determinada influencia organizacional.

Otra lectura reflexiva es la que ofrece la llamada teoría crítica o política, la cual concibe a las organizaciones como plataformas para la coalición de grupos de trabajo y de interés en los cuales se dan procesos vigorosos donde coexisten pactos, negociaciones, acuerdos y como era de esperarse conflictos. Esta importante postura reflexiva, no puede pasar desapercibida en tanto que el entorno empresarial es visto como una oportunidad para que las personas -trabajadores o colaboradores-, activen un conjunto de creencias las cuales dan lugar a la confrontación, el debate y la transacción.

Este capital humano, portador de competencias que lo hacen único e inescrutable en su totalidad ontológica, está obligado social y moralmente a desarrollar una determinada

actividad o trabajo, sin que ésta faena menoscabe su propia integridad, prestando atención tanto a la actividad desarrollada como a la satisfacción personal. Conviene entonces interpretar esta relación en atención a parámetros de justicia y sensibilidad, toda vez que entender las necesidades del recurso humano da lugar a procesos de sensibilización que conlleven al aumento de la efectividad organizativa.

Definido desde diversas ópticas y consideraciones, el recurso humano se apropiá de un principio fundamental basado en una primigenia esencia almática o afectiva de la cual es imposible desligarse y que le imprime un sentido trascendental a la organización, cualquiera que ésta sea. Este principio se conecta con el llamado comportamiento organizacional. Vale la pena señalar la idea de Mónaco (2006) cuando al referirse al capital humano expone lo siguiente: “Desafortunadamente, nos seguimos olvidando de lo más importante: las personas; ya que, si bien es cierto que son consideradas como un activo fundamental dentro de las organizaciones, seguimos dejando a un lado el fin último de ellas: vivir en sociedad”. Se trata, de relaciones complejas donde los involucrados, confeccionan una idea representativa de la realidad circundante, un tipo de elaboración simbólica adherida a un universo organizado de creencias y actitudes que elaboran un conjunto de significaciones laborales compartidas.

## Organizaciones y constructos afectivos

Parece pues difícil no decir que la historia del hombre se hace eco de la idea de trabajo colectivo y de un grupo de transformaciones sociales que van a la par de los avances tecnológicos. Se puede destacar que la idea de organización se ha enriquecido considerablemente cuando han integrado a sus esquemas laborales la dimensión humana como plataforma del evento organizacional. Es posible desplazar esta idea a la teoría de la motivación humana, en tanto que los sujetos que desarrollan una determinada actividad laboral buscarán satisfacer aspectos asociados a una determinada calidad de vida. (Maslow, 1954).

En este sentido, las organizaciones además de ser representaciones colectivas conformadas por normas, valores, creencias, misión y visión, constituyen el núcleo y fundamento estratégico económico, motivacional y productivo de la sociedad. Representan tipos de comunidades estratégicamente creadas, donde se conjugan aspectos de la cultura y un corpus económico, jurídico, cultural, filosófico y hasta religioso. Queda claro que no se puede obviar que una determinada organización, responda a un contexto social y a estándares normativos y conductuales, ya que las diferentes estrategias laborales que se activan son el terreno en donde se siembra la semilla que de manera directa trasmisitirá valores, creencias e ideologías y como es lógico un producto derivado del trabajo ejecutado por el capital humano.

Como puede verse construcciones psicológicas, recursos y producto, ocupan un lugar protagónico dentro de la vida interactiva de un recurso humano permeado por aspectos tan polifacéticos que hilvanan lo material, lo espiritual y lo cognitivo en una intrincada y a veces compleja red comunicativa. Esta trama, neurálgica y compleja, obliga a los líderes que dirigen las organizaciones a pensar en lo siente, piensa y padece el recurso

humano, sin desestimar la postura afectiva de carácter operativo que subyace en cualquier contrato o relación laboral. Igualmente se estará atento a las diferentes maneras de pensar y actuar de sus colaboradores, en tanto que el mismo, operará en conexión con la tarea asignada y con su propio estilo de trabajo.

Es así, como en cualquier empresa en la cual se despliegan actividades con capital humano, se hace presente la pluralidad del pensamiento y las representaciones comunicativas. Estos factores permiten analizar el comportamiento de los miembros de un grupo con respecto a sus responsabilidades y sus capacidades interactivas. Las manifestaciones comunicativas, llevadas a cabo por este conglomerado humano, conducen y definen las acciones y relaciones internas llegando a convertirse en el pilar más efectivo para garantizar el éxito o fracaso de la organización.

Esta visión del comportamiento organizacional como garante de procesos motivadores, se actualizada a medida que la sociedad incorpora la idea de la persona integral, es decir del individuo, hombre o mujer, que además de percibir un pago por su trabajo, se realiza como protagonista debido a las relaciones con otros colaboradores y bajo la cobertura de canales motivaciones que impactan y a la vez producen satisfacciones que no pueden medirse en términos estadísticos o monetarios.

Cualquiera que sea la naturaleza del trabajo desarrollado, la persona que lo despliega, se sostiene no sólo de la parte mercantil que le garantiza el sustento material, sino también de aquellos incentivos emocionales capaces de generar empatía, alegría y sentimientos placenteros. Este salario intangible, es un detonante que incide en los niveles de satisfacción aún en aquellos trabajadores que desarrollan actividades aparentemente triviales y le brindan al entorno empresarial la posibilidad de ver al trabajo, como una forma de mantener el bienestar interior y la motivación extrínseca.

Complementando la última idea señalada, se destaca que un colaborador siendo motivado y reconocido desde su condición personal, se autorrealiza y convierte su esfuerzo o trabajo en una manera motivadora de acceder a un radio de acción más complejo, que lo lleva a transitar por caminos que exigen manejo de tecnología y de habilidades asertivas, pero también de una profunda visión de equipo y de motivación. La idea señalada se conecta con el siguiente planteamiento:

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (López,2005, p.26).

Se asiste a una reflexión muy interesante, es decir a una relación compartida que une sectores vinculados por un fin común, el colaborador, el líder, la organización y redes interactivas de carácter integral. Se trata de una estructura ininteligible e integradora, en la que cada persona busca consolidar sus necesidades en aras de percibir beneficios compartidos.

Es así, como las personas viven su capacidad productiva y laboral a partir de la realización de un determinado trabajo, integrando a sus esquemas personales lo que le ofrece el entorno organizativo, a partir de un proceso de trasmisión de saberes, conductas, responsabilidades y esquemas de respuesta ante conflictos o problemas asociados a la construcción del clima comunicativo de tipo colectivo.

Esta última apreciación es en sí mismo un enunciado bastante cercano y se explica tomando en consideración el maremágnum de problemas que enfrenta las organizaciones, manifiestos en la falta un sistema de supervisión motivador, carencia de infraestructuras cómodas y dotadas de tecnología, inexistencia de programas de perfeccionamiento ajustados a las exigencias tecnológicas, inoperancia de programas de estímulo y por último desvinculación de la organización con las necesidades comunicativas del capital humano.

Ante lo señalado, la realidad actual de los entornos organizativos es más compleja de lo que aparenta ser, pues los esfuerzos para la consolidación de valores y nuevas formas de integración desde el ámbito laboral activo se han quedado cortos ante los conflictos y conductas que muestran los sujetos participes y protagonistas de eventos sociales, construidos como parte de la macroestructura laboral.

Ante esta realidad, de la cual no se escapa ninguna organización, surge el ineludible tema de la mediación y la resolución de conflictos, asumiéndose la reflexión de Gatti y Vargas (2007) cuando exponen que la mediación es aplicable tanto a conflictos organizacionales como a situaciones cotidianas, considerándose necesaria la suficiente flexibilidad y apertura como para aceptar la idea de un beneficio común a las partes involucradas, donde el protagonismo compartido es posible, existiendo respeto, confianza y solidaridad entre otras condiciones de carácter humano y axiológico.

Se plantea, por lo expuesto, la necesidad de promover en el entorno organizacional un tipo de cultura interpretativa y dinámica donde se valoren las necesidades e intereses de los individuos, desde una óptica de la integración de pareceres y de mediación dialógica, un mecanismo de encuentro de afectos que vaya más allá de regulaciones o normas establecidas. Más aún, se requiere de organizaciones flexibles e inteligentes, que se interesen por lo que sienten y padecen las personas que hacen vida en la empresa u organización.

## Organización y Cultura del Conflicto

En las últimas décadas, la noción de recursos humanos se encuentra permeada por una serie de eventos vinculados a fallas y resquebrajaduras en las formas de convivencia e integración, percibiéndose con especial interés la influencia del eje trasversal conflicto, el cual, por su mismo carácter, atraviesa todas las aristas de las estructuras laborales, dando lugar a situaciones que, en su mayoría, van en detrimento de la tan anhelada justicia laboral.

Las organizaciones se convierten en espacios plurales, abiertos al pensamiento y la participación, posibilitan por medio de canales comunicativos, diversas y variadas formas

de interacción y manifestación de conductas asociadas a una determinada construcción personal y grupal. Todo esto dentro de un conjunto organizado de asignaciones laborales. Es así como los miembros de una organización sean cual fuere, establecen relaciones jerárquicas, laborales, personales y sociales partiendo de redes comunicativas neurálgicas, en donde los mensajes pasan a formar parte de la realidad palpable de los mecanismos de convivencia.

Estas redes interactivas son dispositivos usados por las personas, como parte de sus representaciones sociales, su realidad ideológica y la visión organizativa, sin olvidar que una empresa y todo lo que ella implica está permeado por una cultura ética intrínseca donde subyace la figura de los valores compartidos.

Cualquier tipo de organización, es el reflejo de una realidad social, construida por un colectivo humano vinculado por un fin común: desplegar un determinado trabajo que va a favorecer los objetivos de un corpus, empresa o sociedad con o sin fines de lucro. Estos objetivos pueden ser económicos, sociales o culturales. Sin embargo, dicha construcción, en algunos casos, es afectada por la presencia de conflictos polifacéticos materializados en dos opciones, una primera vía o alternativa que ve a los conflictos como elementos generadores de nuevas oportunidades, en relación a esta postura se hace imperante aclarar que:

La cultura del conflicto plantea que los problemas y los conflictos son naturales en el quehacer humano, y, en consecuencia, es imposible eliminarlos. Se entiende que el conflicto es constructivo, no perjudicial, que aun cuando constituye una dificultad, es energía que activa y moviliza el cambio. Es posible asumirlo porque tras ese conflicto hay personas con capacidades, poseedoras de una dignidad que las hace valiosas por sí mismas (Munuera, s/f, p.1).

Una segunda vertiente, convierte a los conflictos en semilleros de discordia y división bajo la presencia de la violencia verbal, física o psicológica, incomunicación y formas ocultas de negatividad y perversión tales como apatía, orgullo, rencillas, resentimiento y dilación. Estas alternativas y las que se generen de ellas, sólo ratifican que, en una determinada situación de conflicto, subyacen intereses y necesidades que buscan ser satisfechos o por la vía de la imposición o por medio de acuerdos, consensos o negociaciones.

Un determinado conflicto a nivel de los intereses del recurso humano, generalmente, se conecta con mecanismos de incompatibilidad de pareceres e imposición de un determinado poder o liderazgo, ésta coacción puede ser solventada previa aceptación de los convenios negociados entre las partes y a manera de consenso o simplemente por la vía de la coacción, la cual, puede generar situaciones destructivas que van en detrimento de un orden necesario, requerido para el buen funcionamiento de la organización y la consolidación de objetivos y metas educativas comunes.

Estas metas u objetivos organizacionales se unen a una premisa bastante conocida, relacionada con la presencia insoslayable de cambios vertiginosos los cuales se están generando en el seno de la sociedad actual, en todas las esferas del saber humano

pero muy especialmente en el campo económico, tecnológico, organizativo y social. Estas manifestaciones se refieren directa y circunstancialmente a las formas en que se construye la convivencia y por ende las relaciones entre los sujetos que interactúan en una organización garantizando, mediante sus acciones dos grandes eslabones sociales: la consolidación efectiva de la misión y visión y la construcción de un clima organización que satisface y valora al recurso humano.

Se parte de la idea que los conflictos tienen su génesis en tiempos tan remotos como remota es la existencia de los seres humanos, sin embargo, hoy en día nadie escapa de vivir bajo las causas y las consecuencias de algún tipo de conflicto. Las cartografías discursivas, fundadas en disertaciones sociológicas, humanísticas y psicológicas ya se han sobresaturado de aportes y llamados de atención sobre este importantísimo tema, vinculado su acepción más inmediata a representaciones humanas manifiestas en conductas discordantes.

Es importante destacar, que una parte importante de problemas relacionados con recursos humanos, es decir con capital humano, tienen como primer peldaño la crisis gigantesca que afecta a la familia, escuela, comunidad o cualquier entorno en donde interactúen personas que poseen particularidades propias complejas y algunas veces ininteligibles. El desconcierto, la desazón o sentido de molestia caracterizado por fracturas comunicativas, se reflejan en un sistema organizativo medianamente huérfano de fundamentos axiológicos de convivencia y en el desconocimiento consciente o inconsciente por parte de los líderes o jefes, de una crisis que afecta y amenaza a la sociedad, fenómeno complejo del cual nadie parece escapar.

En consonancia con lo expresado, en los ámbitos empresariales, se presentan situaciones que reclaman la atención; sin embargo, a veces cierto estilos de liderazgo autocrático o muy centrado en las tareas y la producción, no las oye, ni ve, ni siente; no las apreciamos en sus aspectos particulares sino que las considera en abstracto, como parte de un sistema donde está todo integrado, conectado, relacionado y unisonado, obviando estructuras humanas que signan el logro de ciertos objetivos estratégicos.

Lo señalado adquiere más sentido, si se reconoce que no hay fenómenos sino significados e interpretaciones; entonces, los hechos percibidos vienen marcados con el tinte de quien los percibe, cuya visión parcelada y mediada culturalmente impiden apreciar las interconexiones existentes entre ellos. Se dice entonces que el verdadero líder también es un excelente mediador.

Ante esta realidad, resulta imperioso emular las acciones y herramientas que han asumido en otros países como España, Argentina, Chile o Estados Unidos en lo que respecta a la incorporación de mecanismos de mediación como un poderoso complemento axiológico dentro del macro espacio organizativo en el cual convergen trabajo, colaborador y líder. Se trata de una nueva visión basada en la humanización de las organizaciones.

Esta humanización prevista por la psicología organizacional se fundamenta en el entendimiento que el ser humano es una compleja estructura afectiva, sin olvidar que no es pasivo ante estímulos perjudiciales o generadores de placer. Antes bien reacciona

de manera distorsionada o negativa cuando se siente trasgredido, activando mecanismos de defensa que pueden llegar a distorsionar su capacidad laboral. El panorama se torna complejo en tanto que organización y personas se coaccionan para crear influencias bidireccionales de las cuales surge una fuerte empatía desde la vivencia y la productividad.

Difícilmente una organización de excelencia que responda a parámetros de sana y assertiva responsabilidad social dejará de lado el sentir afectivo de sus colaboradores. Antes bien se aprovechará de toda esta complejidad humana (Morín, 2003) para rescatar aspectos a veces soslayados como la afectividad. Recurso que, sin lugar a duda, responde no sólo a necesidades personales sino a un conglomerado humano que pasa buena parte de su vida desarrollando una actividad que seguramente requiere de tiempo, esfuerzo y dedicación.

## **Recurso Humano y Conflictividad**

Ante lo señalado, se establece que toda la gama de conflictos que afectan directamente al recurso humano debe ser abordados como una prioridad impostergable, impulsando a la figura mediadora como una herramienta que accione competencias comunicativas en donde se perciba la capacidad conciliadora para enfrentar problemas de convivencia o conflictos de diversa índole. Conviene destacar en este sentido los conflictos no resueltos entre trabajadores o entre los trabajadores y la gerencia, dan como resultado una pérdida de productividad. Esta productividad, se percibe en dos estratos uno material y el más importante referido a elementos inherentes a la afectividad, la cual sirve para brindar armonía y satisfacción emocional al grupo de sujetos que comparten un espacio de trabajo, estudio e ideas (Folberg y Taylor, 1992).

El planteamiento y sus implicaciones sociales sobrevienen, ya que la resolución de conflictos y la mediación en el ámbito europeo, han logrado un desarrollo relativamente armónico en lo que concierne al reconocimiento de estrategias de conciliación, diálogo y negociación como plataformas para la comprensión y el apoyo de las múltiples y complejas relaciones interpersonales de los grupos que hacen vida en las organizaciones, conectándose así con las necesidades de los miembros que viven y comparten intereses comunes en lo que respecta a modelos de trabajo, convivencia, integración y los equipos autodirigidos.

Las organizaciones en atención a las múltiples necesidades humanas ya no pueden ni deben mantener una actitud pasiva ante la falta de una cultura mediadora en el seno de las mismas. Estos entes denominados empresas, compañías, sociedades o agrupaciones, son espacios definidos e identificados por la congruencia de pareceres o de conflictos que requieren de la atención inmediata, tanto de los órganos competentes, como de los miembros que hacen vida en propia organización.

Sin embargo, persisten organizaciones, donde existe una cultura del conflicto materializada en maltrato verbal, presencia de estructuras comunicativas desgastadas que deterioran fundamentalmente las relaciones interpersonales y las buenas relaciones entre los trabajadores y demás miembros. Organizaciones donde se excluyen formas de convivencia fundadas en pilares axiológicos, esenciales para contrarrestar los embates

del odio, la injusticia y la incomunicación entre los colaboradores que garantizan la productividad moral y material de cualquier empresa o grupo humano. Son entes conflictivos más que productivos y esta situación no garantiza el fortalecimiento cultural y la plena satisfacción de los trabajadores.

El conflicto, desde esta óptica, puede surgir bajo diferentes facetas, en unos casos pueden ser conflictos situacionales de fácil resolución, pero en otros, se llega al establecimiento de barreras que provocan efectos devastadores a nivel de los derechos básicos y fundamentales de todo ser humano. Esta realidad no es nada novedosa, ocurre con frecuencia y no distingue ningún ámbito organizativo ni el grado académico o económico de los individuos que interactúan en una determinada sociedad.

Como puede verse, las organizaciones no pueden omitir, soslayar o simplemente obviar como parte de su gerencia estratégica, el entorno comunicativo en el que ineludiblemente se desarrolla su macro mundo laboral, antes bien se debe entender con la mayor claridad posible el sentido integral de los procesos interactivos, a fin de afrontar con asertividad los posibles conflictos y situaciones de quiebre surgidas como parte de una expectativa laboral compleja y significativa.

Se plantea una postura humanística y sociológica que quien recibe orientación adecuada en lo que respecta a la resolución de conflictos, puede responder con asertividad a las exigencias de la vida moderna y más aún a la vida laboral. Esta situación se conecta con el hecho de que debe asumir a la mediación como una práctica por la cual una tercera persona media entre las partes en conflicto, pero sin capacidad de decisión sino con el objetivo de ayudarlas para que se comuniquen y orientarlas para que lleguen a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. La mediación social proyectada a las organizaciones es una referencia en materia de servicios sociales y actúa con eficacia en la resolución de problemáticas y/o situaciones discriminatorias y de exclusión que puedan producirse y distorsionar el ámbito laboral. (Sobrados y Muñoz, 2009).

Siendo la mediación un camino de vital importancia en lo concerniente al manejo de los recursos humanos, se hace necesario analizar los elementos que caracterizan a estos dos fenómenos, a fin de establecer un camino más o menos analítico que permita entenderlos desde la cultura de una situación laboral afectiva y efectiva dentro del marco de la sociedad tecnológica: Vale la pena citar una idea referencial a propósito de los señalamientos hechos:

La transformación institucional, por lo tanto, un trabajador adecuadamente capacitado y motivado constituye un valor muy importante para la organización. Si quienes laboran no están motivados, de hecho, no se sentirán comprometidos con el grupo al cual pertenecen, ni con la misión institucional. (Carpio y Villalobos, 2001, s/p).

Aclaran más adelante una idea muy importante que complementa lo señalado, al agregar las autoras que la calidad y rendimiento van a la par del logro, de las necesidades de la persona y del clima laboral. Es por ello que el desarrollar la motivación de los trabajadores, resulta un elemento de gran importancia, para lograr la buena marcha de la institución, pues en definitiva cualquier organización falla si el ser humano no responde.

## Liderazgo Heurístico

El tema del liderazgo ha sido estudiado desde diversas aristas como una polifacética y obligada categoría de análisis propia de la psicología organizacional, sin que esto impida que surjan nuevas lecturas y aportes importantes asociados al campo empresarial. Vale decir entonces que este concepto no se agota, antes bien se reescribe en atención a la dinámica de las empresas, de las sociedades y de los paradigmas emergentes. Cada vez parece más evidente que al hablar de liderazgo se abre un abanico de posibilidades muy cercanas a la arquitectura personal de los individuos.

Este tipo de liderazgo responde al llamamiento de la creatividad, inmoviliza pensar que un líder ejecutor de un determinado proyecto empresarial no sepa a ciencia cierta o mejor dicho al dedillo, cuáles son sus recursos creativos como constructor de respuestas y puentes de innovación. Estas competencias no anulan las posibles tácticas surgidas al calor de una necesidad inmediata, antes bien, el líder heurístico se flexibiliza ante la tormenta y mantiene incólume los pilares de su visión y misión.

Este liderazgo activa la fe en el otro, no busca estrictamente el bien personal, pero se beneficia de los éxitos compartidos y cuando ve un camino certero evidentemente surge la expresión ¡eureka! El líder que actúa bajo esta perspectiva atiende a las bifurcaciones imprevistas, pero avanza con firmeza sabiendo que su labor no es fácil ni liviana, antes bien activa permanentemente un fuerte sentido de la estética para forjar razonamientos ajustados a la resolución de los conflictos propios del entorno empresarial.

Desde la óptica del liderazgo heurístico destacan cuatro grandes competencias: La primera le permite al líder atender situaciones partiendo de la elaboración de esquemas mentales elaborados para generar una comprensión visual y estratégica de la situación conflictiva. La segunda competencia se refiere a la práctica del razonamiento estético, es decir que, de no existir una posible solución ante una situación de conflicto, el líder deberá pensar que sí la tiene y actuar conforme a esta visión de la realidad circundante. Generará una "otra realidad divergente" de la cual es posible obtener resultados inesperados y exitosos.

Para alcanzar esta realidad es necesario ensanchar la arquitectura mental, buscar fórmulas flexibles e innovadoras dentro de un espacio de contenido profético cuya inspiración esté basada en aspectos intangibles con influencia en lo tangible. La tercera competencia se centra en la capacidad de llevar un problema abstracto un plano ingenuo o comprensible. Esta idea puede causarles risa a muchos entendidos, pero la verdad es que la complejidad se esconde en lo simple y desde allí se pueden generar espacios -serios y rigurosos- para la ejecución de un liderazgo heurístico muy cercano a las personas.

La última competencia se enfoca en un aspecto de gran importancia relacionado con el uso de analogías vivenciales. Este atajo o pequeña inserción de las comparaciones, permite al líder focalizar una escena en sus diversos tiempos: el antes, durante y después, para generar un tipo de explicación ampliada de la cual se extrae tanto lo anecdotico como los espacios latentes o intersticio significativos. Estos repliegues van a dar lugar a explicaciones de orden ontológico y estratégico cuyo contenido da repuestas a diversas interrogantes y posibilita la fusión de interfaces asociadas a la resolución creativa de conflictos.

Evidentemente se asiste a un tipo de liderazgo que puede asumir facetas inesperadas, sintonizadas a su vez, con una amplia gama de opciones cuya materialización se da a partir de relecturas analíticas y procesos de reingeniería mental. Este enfoque no encaja en un esquema definido, antes bien se nutre de la opción “*in situ*” y se manifiesta en acciones productivas más allá de lo estrictamente natural.

La complejidad de este tipo de liderazgo es más sencilla de lo que parece, es arte y es creación. El sentido artístico va de la mano con la capacidad de descubrir en medio de los laberintos y las bifurcaciones empresariales, la manera más adecuada de encontrar repuestas antes de activar soluciones. La creación es acción ganada al cambio, es ruptura con la pasividad es encarar la gestión desde el protagonismo compartido, haciendo que los otros, es decir los pares, tengan un espacio para sus propios esquemas de valoración; generando armonías compartidas y vínculo afectivos.

Todo apunta a un liderazgo heurístico como un continuo proceso de aprendizaje y reingeniería mental. Para el líder heurístico lo imposible se hace posible, las limitaciones se convierten en oportunidades, lo pinceles pueden mezclar colores y texturas que hacen del entorno empresarial un continuo fluir de ideas creativas. Este liderazgo, tiene como reto la generación de propuestas integradoras que cubran el lienzo con posibilidades más allá de los límites de sentido, además apela un tipo de líder visionario y ecléctico que busca dentro de la roca, al hermoso caballo e intenta conquistar espacios de sentido común prolíficos en contenidos estratégicos.

## Motivación con propósito

Durante los últimos, cuarenta años aproximadamente, se ha venido redimensionando el concepto de motivación en el campo empresarial, sin embargo, los empleados, colaboradores y participes directos de la gestión empresarial han visto con notable preocupación, que en la práctica laboral se hace muy poco por satisfacción laboral, aun sabiendo que la misma suele ser una dimensión muy importante referida a la motivación.

Ante este señalamiento es muy probable que algunas empresas hayan renunciado a hacer de la motivación una verdadera plataforma para la transformación de clima y la cultura empresarial. La forma tradicional y rígida de desarrollar mecanismos motivacionales (pagos extras, pequeños agasajos) ya no dan los resultados esperados pues no se contempla la iniciativa y participación de los colaboradores.

Esta perspectiva tiene dos grandes derivaciones colaterales: una nueva concepción de la motivación y la exhortación implícita para buscar propósitos que garanticen en buena medida la presencia de la satisfacción laboral. En este sentido:

La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación (Peña, 2015, p.9).

La reflexión propuesta permite determinar que el pensamiento gerencial y el manejo de entornos laborales, tiene que servir para analizar y cuestionar las prácticas motivacionales con la finalidad de generar metodologías motivacionales ajustadas al comportamiento humano y por ende a las necesidades de las personas.

Esta idea, va de la mano con el hecho interesante: la motivación y el interés están unidos de manera intrínseca, si a esto le agregamos la presencia transversal del propósito, tendremos un tipo de motivación que conjuga lo humano, pero también lo estratégico dando lugar a una estética relacional, en donde las necesidades de las personas generan acciones intencionales capaces de fortalecer una assertiva motivación y de elevar la zona de comodidad de los colaboradores.

## **Percepción, comportamiento, y toma de decisiones**

Cuando se habla de psicología organizacional, de discierne sobre la manera en que las personas perciben un estímulo, interpretándolo según sus propios recursos conceptuales a fin de emitir una respuesta ajustada a decisiones personales. Este engranaje de sensaciones y motivaciones ha revitalizado los entornos empresariales y la manera en que es visto el capital humano.

Los entornos empresariales no pueden limitarse a desplegar acciones tendientes a la venta o producción de un determinado producto, pretendiendo trasmitir una cultura laboral parcial, sesgada, ahistorical y desvinculada de las necesidades intrínsecas de las personas o los colaboradores. Ante bien, pensar en lo que cavila el recurso humano y darle un lugar protagónico a la percepción, equivale a abrir espacios para una toma de decisiones asertiva.

El tema de la percepción es y ha sido en el campo empresarial, uno de los mayores retos al momento de comprender el quehacer estratégico y empresarial, sobre todo porque se trata de laborar desde la tarima de las ideologías, los valores y las creencias. Se busca con esta concepción, generar espacios comunicativos donde subyace la comprensión y el respeto por el pensamiento individual.

Pero es cierto también, que este ambiente interactivo donde todos opinan y son tomados en cuenta, es un contexto muy idealizado ya que la presión de una realidad empresarial, signada por complejidades económicas, estratégicas, publicitarias entre otras, tiende a marcar la pauta en lo que concierne a la valoración de la percepción.

Desde esta tarima hablar de percepción, comportamiento, y toma de decisiones es asistir a procesos en donde lo humano adquiere un rol protagónico en medio de sus propios esquemas mentales, sus rutas de aprendizaje y sus esquemas de comunicación.

## **Un campo incardinado en las relaciones humanas**

La palabra incardinado ha pasado a formar parte familiar de los diferentes géneros discursivos, bajo esta versatilidad dicho término ubica a la psicología organizacional como un ámbito que se apropiá y vincula –incardina- con las ciencias humanas desde

diversos espacios reflexivos donde la relación empresas-personas y personas-empresas es el pilar de la concepción gerencial.

Este engranaje, ubica al ser humano como epicentro de todos los procesos que dan lugar a la gestión llevada a cabo en las empresas. Este ineludible parentesco hace que los colaboradores construyan una mentalidad laboral que los ubica como inversores o propietarios, esta elaboración afectiva es transversalizada por la idea del sentido de pertenencia.

En este sentido, diversos estudios sobre el comportamiento organizacional comienzan a hablar de empresas inteligentes, empresas felices (Baker, Hemingway y Greenbergo), entornos interactivos flexibles donde las personas o colaboradores se sienten realizados y satisfechos (Zerón, 2008; Senge, 1999). En este tipo de organizaciones el colaborar acepta el cambio, implicándose en forma protagónica en los nuevos proceso y tecnologías. Así mismo vive su condición como si el trabajo le sirviera de hobby y no de carga existencial. Esta última idea hace que las empresas felices generen estados emocionales placenteros y aprovechen al máximo todo el conglomerado de competencias, registros y talento que afloran cuando las personas trabajan en armonía.

## A manera de Conclusión

Debido a lo planteado, el recurso humano de cualquier ente laboral no puede ser pensado como una estructura aislada de la cual se obtiene sólo un beneficio material, antes bien el ser humano pensado como un recurso, funciona como una complejidad concomitante, que requiere satisfacer necesidades que van desde lo material hasta otras de significado profundo, las cuales inciden directamente en la vida anímica garantizando una sana, assertiva y productiva relación laboral.

Actualmente, la imagen de las organizaciones y de la plataforma laboral, sufren profundas innovaciones, sobretodo porque se está en presencia de un periodo de grandes conquistas laborales, donde a la par de reivindicaciones económicas, las personas comienzan a ser vistas desde una integralidad intrínseca que rechaza a viva voz cualquier manifestación de autoritarismo o forma despiadada de opresión humana. Un reto que habrá de afrontarse con la única intención de fortalecer derechos humanos que a larga optimizan la capacidad productiva, ya que un sujeto motivado y satisfecho, evidentemente realiza un trabajo a favor del otro y de sí mismo, es decir una labor bidireccional obligada que debe ser vista desde la excelencia humana y material.

## Referencias

Baker, D; Greenberg, C y Hemingway, C. (2007). Empresas Felices. Empresas Rentables. Ediciones Gestión 2000. Barcelona: España.

Carpio, R y Villalobos, A. (2001). "Motivación del equipo básico de atención integral en salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo modelo de atención integral". En Revista Ciencias Administrativas, financieras y del Seguro social. vol.9, n.1. Recuperado de: <[http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-)>

Folberg, J y Taylor, A. (1992). Mediación y Resolución de conflictos sin litigio. Limusa Grupo Noriega Editores: México. D.F.

García, F. (1997). Organización Escolar y Centros Educativos. Ediciones Aljibe: Málaga.

Jares, L. (1987). "El lugar del conflicto en la organización escolar". Revista Iberoamericana de Educación Número 15. Micropolítica en la Escuela. Septiembre - diciembre 1997.

López, J. (2005). "Gestión en el Tercer Milenio". En Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM. Vol. 8, Nº 15.

Maslow, A. (1954). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos Ed.

Mónaco, R. (2006). "La Sociedad de la información y la humanización de las Organizaciones". En Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. Año 1 / Nº 3 / pp. 3-15.

Moscovici S y Hewstone M. (1988). De la ciencia al sentido común. En: Psicología Social I y II. Barcelona: Paidós.

Morín, E. (2003). El Método V. La humanidad de la humanidad. Madrid: Paidós.

Munuera, P. (s/f). Mediación, nueva estrategia de comunicación en Cuidados Paliativos. Escuela Universitaria de Trabajo Social. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid: Universidad Pontificia de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas.

Saravia, M. (2008). Recursos humanos en el siglo XXI gestión de competencias laborales desde un modelo práctico. Recuperado de: [www.cienciaytecnologia.gob.bo/.../GestionCompetenciasLaborales](http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/.../GestionCompetenciasLaborales).

Senge, P. (1999). La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona- España: Granica.

Sobrados, M y Muñoz, P (2009). "El mediador intercultural de los medios de comunicación: una apuesta por el cambio social". En Revista Mediaciones Sociales, NÀ 5, II semestre, pp. 41-60.

Villegas, M y González, F. (2011). "La investigación cualitativa de la vida cotidiana. Medio para la construcción de conocimiento sobre lo social a partir de lo individual". En revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad. Vol. 10, No. 2.

Zerón, F. (2008). "Empresas inteligentes: moda o necesidad". En revista Contribuciones a la Economía, abril 2008. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2008a/>.

**Sonia Mercedes Andrade De Noguera**  
[soniamolinaires@hotmail.com](mailto:soniamolinaires@hotmail.com)

Docente de la Universidad de Los Andes ULA-FACES. Docente e investigadora de la catedra Socio-humanística. Docente de Psicología organizacional. Docente de Lenguaje y comunicación. Asesora de tesis de pregrado y postgrado. Jurado de tesis de postgrado y pregrado. Correctora de artículos arbitrados, libros y ensayos cortos. Titulo Licenciada en Educación, mención letras. Universidad de Los Andes ULA-Mérida. 1995. Venezuela. Titulo Magister Cientiae en Literatura Iberoamericana Universidad de Los Andes ULA-Mérida. 1997. Venezuela. Titulo Doctora en Ciencias Humanas. Universidad de Los Andes ULA-Mérida. 2016. Venezuela.