

Este artículo intenta dar cuenta de las relaciones de cuestionamiento que se establecen en la Argentina entre la psicoterapia y la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Esta denominación agrupa un vasto campo de tareas, no siempre bien conocido, que se describe a continuación:

Consultoría organizacional estratégica—. Consiste en actividades de asesoramiento y de planeamiento estratégico, en los niveles directivos superiores, para definir y ajustar la misión de la organización con los objetivos estratégicos, estructura, procesos, relaciones humanas y clima organizacional. La consultoría es fuertemente interdisciplinaria y los psicólogos colaboran con otros profesionales, por lo general licenciados en Administración y Contadores. Son de destacar particularmente las contribuciones exitosas que han efectuados los psicólogos en empresas familiares

Programas de capacitación y orientación. Por ejemplo en Calidad de servicio, Ventas, Liderazgo, Integración de grupos y equipos de trabajo, Manejo y resolución de conflictos, mediación, negociación y confrontación, Orientación y tutoría (mentoring) intraorganizacional

Actividades de empleo y desarrollo de Personal. Tales como Descripción de tareas y evaluación de puestos, Búsqueda y selección de personal, Evaluaciones psicotécnicas de ingreso, Evaluaciones preventivas periódicas y Evaluaciones de potencial, Diseño de evaluaciones de desempeño y de Feedback 360, Planeamiento de recursos humanos, Administración de programas de desarrollo y capacitación

Programas de mejora de la calidad de vida laboral. Estas actividades podrían incluirse dentro de los programas de capacitación y orientación pero algunos especialistas las destacan por estar dirigidas específicamente al incremento de la calidad de vida y no tanto al de la productividad. Consisten en Mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMat), Detección y afrontamiento de estrés y regulación de estresores organizacionales, Detección y tratamiento del síndrome de burn out, Detección y neutralización del acoso laboral, y tratamiento de las víctimas, Evaluación y mejora del clima organizacional

Actividades de orientación ocupacional—. Se relacionan con la orientación vocacional y algunos psicólogos las incluyen como parte de la misma: Orientación profesional (marketing personal), Programas de empleabilidad (por lo general administrados por entes gubernamentales), Reconversión laboral (outplacement)

Proyectos— de investigación. Por lo general se realizan con la subvención de ONGs, entes gubernamentales o universidades. Algunos proyectos se centran en la creación y adaptación de tests, cuestionarios y simulaciones para Evaluación y capacitación de personal, Satisfacción, Clima, Estrés y Resultados de programas de desarrollo organizacional. Asimismo se realizan estudios sobre la evolución de las relaciones de trabajo, los cambios tecnológicos y sus implicancias psicológicas.

En la Argentina esta especialidad ha sido históricamente separada en Psicología Institucional Organizacional y Psicología Laboral, entendiéndose habitualmente como “Institucional Organizacional” a las actividades agrupadas anteriormente bajo el título de Consultoría y como “Laboral” al resto. En España este campo ha sido integrado y denominado Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, y está reconocido como especialidad por el Colegio Oficial de Psicólogos de España (2000). Se juzga que sería conveniente adoptar ese nombre también en nuestro país por ser más pertinente y abarcativo. La única diferencia que podría hacerse es separar y considerar como una especialidad distinta a la Psicología del Consumidor, que en España se incluye como parte de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Cabe comentar que en Estados Unidos también se ha denominado integradamente a la especialidad como Industrial / Organizational Psychology (I/O Psychology).

El ejercicio de la psicología del T. y de las O. ha generado históricamente diversos cuestionamientos desde los psicoterapeutas, desde los psicólogos en general y también entre los propios psicólogos del T. y de las O. Algunos de esos cuestionamientos son los siguientes:

- La psicología del T. y de las O. no intenta mejorar la salud sino que la empeora, buscando métodos que exclusivamente sirven para aumentar la productividad
- Los psicólogos del T. y de las O. obtienen inmerecidamente mejores ingresos que los psicoterapeutas porque están sometidos a menor compromiso y estrés personal
- Los psicotécnicos y las evaluaciones generan una gran movilización y ansiedad en los evaluados.
- Los programas de capacitación fuerzan las estructuras psíquicas y obligan a la gente a sobreadaptarse y a adoptar comportamientos que, de otra manera, no tendrían. Hay personas que han concurrido angustiadas a la consulta de un psicoterapeuta luego de haber atravesado por uno de esos programas

Los psicólogos del T. y de las O. han respondido a estos cuestionamientos de muy diferentes maneras, que van desde el rechazo absoluto hasta la aceptación acrítica. Se observa que la añeja polémica que se genera en torno a estos temas sigue absolutamente vigente a pesar de su antigüedad. A continuación se ensayarán algunas opiniones que pretenderán abrir interrogantes que puedan destrabar las posiciones estereotipadas en torno a estas controversias.

Es cierto que la psicología del T. y de las O. se ha preocupado fundamentalmente por mejorar la productividad y no la salud ocupacional. Hopenhayn (1988) describe nítidamente la contradicción existente en el momento mismo del nacimiento de lo que él llama la “psicosociología industrial” a comienzos del siglo XX: “Pero una nueva paradoja sale al paso. Si bien es cierto que la psicosociología industrial tiene, como razón esencial, la crítica del taylorismo y de la alienación del trabajo industrial, en sus orígenes (y aun en el grueso de sus prácticas) los psicólogos industriales han sido integrados a las fábricas y empresas... para que levanten el rendimiento de los trabajadores. Es así que por lo general el psicólogo del trabajo es una herramienta casi tayloriana y recibe su salario para cumplir con metas productivas dispuestas por la empresa. Su preocupación por los procesos de trabajo apunta a adaptar a los trabajadores a procesos que ellos no escogen”. Sin embargo, a pesar de esta crítica rotunda también ha habido esfuerzos, aunque sean minoritarios, para mejorar la calidad

de vida laboral. Recientemente, en nuestro país, se ha investigado acerca del síndrome de burn out en poblaciones relacionadas con la salud, en educadores y en operadores de call centers. Asimismo se han realizado estudios acerca del acoso psicológico laboral, logrando que el tema se instale en los ambientes jurídicos y sindicales, y se ha presentado en el Congreso Nacional un proyecto de ley para la prevención del acoso laboral.

Son de destacar asimismo las acciones de capacitación para el afrontamiento del estrés y atención al público crítico que se realizaron durante el año 2002 con los empleados de bancos y de otras instituciones, gubernamentales y no gubernamentales, que atendían a personas afectadas por el “corralito”. Algunas empresas también organizaron charlas para su personal referidas a la incidencia de la situación social de aquella época en el estrés organizacional y extraorganizacional.

Cabe comentar además que no siempre los psicólogos del T. y de las O. trabajan para empresas sino también para sociedades o cooperativas de profesionales, iglesias, clubes, etc. En esas organizaciones también existen problemas para acrecentar la motivación y la productividad, a veces de mayor gravedad que en las organizaciones empresarias.

Es verdad que los psicólogos del T. y de las O. perciben generalmente mejores ingresos que los psicoterapeutas y los psicólogos clínicos, y esto se debe a las diferencias injustas que existen históricamente entre las retribuciones de los profesionales de la salud y los de la producción y servicios. Sin embargo no siempre es necesariamente así, ya que el exceso de oferta hace que muchos psicólogos, sobre todo los recientemente graduados, se encuentren mal pagos en diversas empresas o consultoras. Los honorarios por los psicotécnicos y otros servicios se han mantenido constantes desde hace bastantes años, a pesar de la reciente inflación. Por otra parte es discutible que los psicólogos del T. y de las O. se encuentren sometidos a menor compromiso y estrés personal ya que, si bien no soportan la tensión del trato con pacientes, deben afrontar las intensas presiones y la ambigüedad de los entornos organizacionales.

Se considera que no es correcto que la movilización psicológica o el malestar emocional que se genera en los evaluados por los psicotécnicos sean debido a la utilización de procedimientos ofensivos. Las pruebas que se administran rutinariamente son cuestionarios o técnicas proyectivas que no podrían clasificarse como “cruentas”. Los métodos de evaluación que han sido ridiculizados grotescamente por el teatro y el cine no se usan en nuestro medio.

Sí, en cambio, se podría decir que intrínsecamente el psicotécnico es una situación que reviste cierta violencia psicológica. En él se está valorando a un postulante, que arriesga la obtención del empleo, de acuerdo con un perfil que habitualmente es confidencial y mediante procedimientos que no puede controlar. El sujeto debe consentir, tácita o explícitamente, que se lo evalúe y se realice un informe reservado al que no tendrá acceso. La evaluación psicotécnica es una expresión del derecho de admisión que ejerce la organización sobre el sujeto, a través del psicólogo. Una discusión seria acerca de los psicotécnicos se debería centrar en esta cuestión y no en las pruebas que se utilizan.

Frecuentemente, aunque no siempre, se ofrece a los evaluados una devolución verbal de la evaluación psicotécnica. En esta devolución se informan a la persona sus puntos fuertes y a perfeccionar, sin revelar el perfil que buscaba la organización ni tampoco

debilidades que se estima no puede mejorar y que lo angustiarían. La intención de la devolución pretende ser reparatoria de la violencia inicial del psicotécnico. Sin embargo, en la experiencia de la mayoría de los psicólogos del T. y de las O. son contados los casos en que los postulantes solicitan devoluciones, lo que haría pensar que: 1) a la mayoría de los individuos no les interesa saber acerca sí mismos, ya sea para mejorar o para afligirse, sino acceder al empleo; 2) es factible que hayan realizado tantos psicotécnicos que se encuentren demasiado hastiados como para solicitar devoluciones, o 3) que la devolución no haya sido ofrecida por el psicólogo evaluador con el suficiente entusiasmo.

¿Quizás habría que transparentar los perfiles buscados por las empresas y los evaluados deberían tener acceso a los informes? Eso parece ingenuo y, por lo pronto, presentaría serias complicaciones técnicas y éticas tanto para las organizaciones como para los psicólogos, pero quizás sea el camino a seguir para neutralizar la mencionada violencia.

El cuestionamiento acerca de que los programas de capacitación fuerzan las estructuras psíquicas resulta más complejo e interesante que el de los psicotécnicos. De acuerdo con este planteo, por ejemplo, se forzaría a un obsesivo a aumentar su ritmo de trabajo, a un esquizoide a socializar, a un narcisista a trabajar en equipo, a un pasivo agresivo a ser más vendedor, a un dependiente a negociar e imponerse, etc. En principio no sería demasiado arriesgado afirmar que esto no tiene nada de malo sino que por lo contrario resulta positivo, no solo para la empresa sino también para los capacitados. Los ejercicios de entrenamiento que se proponen apuntan a una experiencia vivencial que permite disminuir resistencias y promover una modificación actitudinal. Sin embargo, para menospreciar la eficacia de estos ejercicios, se mencionan casos de personas que terminaron gravemente angustiadas y debieron consultar de urgencia o, peor aún, que sufrieron brotes psicóticos durante jornadas de capacitación. Parecería que estos cuestionamientos obedecen a una concepción psicodinámica radicalizada por la cual solamente los cambios pueden darse en el contexto de una sesión psicoterapéutica, con asociación, interpretación e insight.

Se opina que el problema de la “angustia post capacitación” no pasa por las técnicas vivenciales sino por la manera en que se aplican. Durante las jornadas de capacitación es frecuente que ocurran los dos siguientes fenómenos negativos: 1) Se fomenta un clima tenso y extremadamente competitivo, y los participantes se sienten observados y evaluados además de presionados por las tareas que deben realizar, y 2) los ejercicios no están planificados con la suficiente seriedad y la elaboración posterior a la finalización de los mismos es bastante pobre. Se considera que esos fenómenos desnaturalizan la capacitación, generan angustia en una minoría de participantes e indiferencia y desdén en la mayoría de ellos, aunque no la puedan exteriorizar por prudencia. Habría que darle más seriedad a la capacitación y controlar su desarrollo y resultados con mayor rigurosidad. Algunas empresas e instituciones están seriamente preocupadas por esto, porque en definitiva la inversión no reditúa en un cambio eficaz.

En cuanto a la discusión en sí que opone capacitación a psicoterapia, se podría afirmar que estas deben complementarse. Existe un continuo entre la docencia y la psicoterapia, cuyo punto intermedio es la capacitación. En la primera se busca la incorporación de conocimientos, con un cambio actitudinal muy escaso y casi sin tener en cuenta las resistencias. El objetivo de la psicoterapia, por lo contrario, es el cambio actitudinal mediante la desaparición de las resistencias, y secundariamente la incorporación de

conocimientos. La capacitación, en cambio, tiene como objetivos tanto la incorporación de conocimientos como el cambio de actitudes, teniendo en cuenta asimismo las resistencias que puntualmente obstaculizan dicho cambio.

Se ha efectuado un breve recorrido de los cuestionamientos que se realizan, particularmente desde el propio campo psi, a la psicología del Trabajo y de las Organizaciones, y se han planteado ideas que pretenden abrir opciones superadoras. Se estima que queda mucho por decir y que una meta común es posible: mejorar la calidad de vida y la productividad.

Bibliografía

Hopenhayn, Martín (1988). El trabajo, itinerario de un concepto. Buenos Aires, PET-CEPAUR
Colegio Oficial de Psicólogos de España (2000). Perfiles del psicólogo. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Disponible en www.cop.es