



Acta Colombiana de Psicología  
ISSN: 0123-9155  
revistaacta@ucatolica.edu.co  
Universidad Católica de Colombia  
Colombia

Enciso Forero, Eleonora; Perilla Toro, Lyria Esperanza  
Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional  
Acta Colombiana de Psicología, núm. 11, 2004, pp. 5-22  
Universidad Católica de Colombia  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79801102>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## *VISIÓN RETROSPECTIVA, ACTUAL Y PROSPECTIVA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL*

ELEONORA ENCISO FORERO\*  
LYRIA ESPERANZA PERILLA TORO\*\*  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

### Abstract

The objective of the present article is to make a review about organizational psychology in Colombia beginning from its origin development, present statement and projection in the future. Along this historical period changes are evident in psychologist functions and profile in each moment. At the same time, prospective studies are presented in order to determine knowledge, skills and attitudes that may be part of organizational psychologist profile in XXI century.  
*Key words:* organizational psychology, retrospective vision and prospective vision.

### Resumen

El objetivo de este artículo es hacer una revisión acerca de la psicología organizacional en Colombia partiendo de su origen, desarrollo, estado actual y su proyección en el futuro. A lo largo de este recorrido histórico, resulta evidente el cambio de funciones que ha tenido el psicólogo y cómo el perfil requerido en cada momento ha variado. Así mismo se presentan estudios prospectivos que se han realizado con el fin de determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben conformar el Perfil del Psicólogo Organizacional, para que sea competitivo en el siglo XXI.  
*Palabras clave:* psicología organizacional, visión retrospectiva, actual y prospectiva.

---

Se quiere ofrecer con este artículo una aproximación al estudio del pasado presente y futuro del papel del psicólogo organizacional quien cada vez cobra un papel más protagónico, como socio estratégico de las organizaciones que quieren lograr mayor competitividad en un mundo que cambia a diario y cada vez resulta más desafiante.

Una de las definiciones de la psicología organizacional comprende el desarrollo y la aplicación de principios científicos en el

trabajo (Spector, 2002). Sus dos divisiones principales, industrial (o de personal -I-) y organizacional (O), hacen referencia, la primera a la eficiencia organizacional en el diseño de los cargos, la selección, capacitación y evaluación del personal. La psicología organizacional refleja más interés en el empleado que la psicología industrial, ocupándose de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.

---

\* Correspondencia: Unidad de Extensión Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Carrera 13 No. 47-49, 5º P. Bogotá. [eenciso@ucatolica.edu.co](mailto:eenciso@ucatolica.edu.co)

\*\* Centro de Información Psicológica de Colombia. [esperanza@infopsicologica.com](mailto:esperanza@infopsicologica.com)

Esta área representa, en la actualidad, uno de los campos de más amplio ejercicio, considerando además sus diferentes variantes: psicología industrial, psicología del trabajo, psicología empresarial, psicología ocupacional, etc. El papel que el psicólogo está ejerciendo en el “desarrollo” socioeconómico desde su disciplina, algunas veces la trasciende y otras, se aleja de la misma.

Colombia, como un país en desarrollo, se encuentra todavía en un nivel muy básico de modernización socioempresarial. A pesar de que en la actualidad puede encontrarse en nuestro país un buen número de empresas con esquemas organizativos favorables en términos equivalentes, tanto a la productividad económica como social, aún la mayoría opera bajo la inecuación de máxima producción a mínimos costos en todos los factores, incluyendo el humano.

#### VISIÓN RETROSPECTIVA

Es importante recordar cómo incursionó la disciplina psicológica en el ámbito empresarial. Esta área tuvo su origen en la psicología experimental, siendo considerados los psicólogos Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott como sus fundadores. Los libros *Vocación y aprendizaje* (1912) y *Psicología y eficiencia industrial* (1913), de H. Münsterberg son los primeros textos en este campo y tratan temas como “métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad” (Hergenhahn, 2001, p.364). Posteriores desarrollos en el área se deben a los trabajos de Frederick Taylor y Frank y Lillian Gilbreth. Para algunos historiadores, la psicóloga Lillian Gilbreth fue la primera en recibir un doctorado

en psicología I/O (Industrial-Organizacional). Otros señalan que el primer doctor en el área es Bruce V. Moore, quien recibió este título en 1921 en la Penn State University.

Los mayores avances en este campo, como en la mayoría de disciplinas científicas, se presentaron a partir de las guerras mundiales. En 1917, durante la primera guerra, comienza a verse la utilidad de esta área a través de las pruebas de capacidad mental como el *Army Alpha* y el *Army Beta*. Posteriormente, surgen las firmas de consultoría, siendo la primera de ellas la de James Catell, *Psychological Corporation*, fundada en 1921. Los estudios de Hawthorne, en 1924, muestran cómo los aspectos sociales afectan el comportamiento y el desempeño de los empleados. Este análisis de los grupos en el trabajo contribuyó al establecimiento de la parte organizacional (O) del área.

Durante la segunda guerra mundial, en 1944, la APA (*American Psychological Association*) reconoce el carácter científico del área y abre la *Division 14 of Industrial and Business Psychology*, que en 1970 cambió su nombre a *Division of Industrial and Organizational Psychology*. En la APA se genera también el primer código de ética cuyos principios básicos son los siguientes: competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social, atinentes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular. Como en Estados Unidos, en varios países se han legalizado los códigos de ética para el ejercicio de la psicología. En Latinoamérica se destacan los códigos de ética de Argentina, Brasil y Chile.

Las referencias sobre la historia del ejercicio de esta área en nuestro país señalan

al laboratorio de psicometría del psicólogo Ernesto Amador Barriga, fundado en 1950, como el inicio de la incursión de la psicología organizacional en Colombia. A este laboratorio las empresas solicitaban servicios de selección, clasificación y evaluación del personal (Urdaneta, 1993). Posteriormente, en la década de los sesentas, la OIT asesora al SENA en el análisis ocupacional. Las metodologías allí empleadas fueron introducidas por las empresas privadas, de manera que “la influencia del SENA es decisiva para el desarrollo de la psicología organizacional, pues gracias a él comienzan a organizarse departamentos de selección, capacitación y desarrollo” (Urdaneta, p.350). En este contexto es relevante el trabajo del psicólogo Manuel Morales, considerado uno de los precursores de la psicología industrial en el país. Precisamente fue el primer psicólogo en trabajar en el proyecto del SENA, cuya experiencia describe en un artículo de 1970, donde también presenta el estado en cuanto a la formación y mercado de la psicología organizacional en nuestro país en ese momento (Morales, 1970).

Resulta muy interesante comprobar el enorme desarrollo en estos aspectos a lo largo de las tres últimas décadas. En 1970, tan sólo 24 empresas contaban con la presencia de un psicólogo, si bien muchas más sentían la necesidad de esta disciplina en el ambiente laboral. Desde ese entonces, son múltiples los campos de acción configurados para el psicólogo industrial: Análisis de puestos, selección, formación, evaluación, condiciones de trabajo, inducción, comunicación, salud ocupacional, motivación, etc. A propósito, la historia de la salud ocupacional se ha desarrollado de forma paralela con la psicología organizacional, confundándose en ocasiones por

lo que corresponde a la salud psicológica en el trabajo.

Otro hecho relevante en este recorrido histórico es la promulgación de la ley 58 de 1983, por la cual se reconoce la psicología como una profesión y se reglamenta su ejercicio en el país. En esta ley se encuentran los fundamentos a los diferentes lineamientos éticos que desde la década de los setenta se han intentado consolidar en un Código específico para los psicólogos colombianos. Han sido ingentes los esfuerzos por establecer el Código de ética de la psicología en Colombia, a partir de propuestas de las principales organizaciones de psicología: La Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (ASCOFAPSI), y la Sociedad Colombiana de Psicología y más recientemente la Asociación Colegio Colombiano de Psicología (ACOLPSIC) y el Colegio Oficial de Psicólogos (COPSIC) los cuales se encuentran en proceso de fusión para dar lugar al Colegio Nacional de Psicólogos de Colombia (CONALPSI), que representará uno de los principales avances como gremio en el campo de la psicología en Colombia.

## VISIÓN ACTUAL

En la actualidad, resulta evidente cómo la disciplina psicológica ejercida “desde el interior” de las organizaciones, se desdibuja debido a las particularidades y demandas del mundo empresarial. En este contexto, la psicología organizacional se circunscribe al campo de la gestión de los recursos humanos, el cual ha sido igualmente competencia de otras disciplinas como la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho, e incluso en el nivel técnico, existe desde hace varios años la preparación en

este campo en particular. El rol del psicólogo se asimila entonces al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinarios.

Para ahondar en las características del mundo empresarial, Álvarez (1995) señala cuatro factores asociados al papel del psicólogo organizacional: a) los criterios tradicionales de organización formal del trabajo, basados en una mentalidad mercantilista, b) la división jerárquica del trabajo, c) el énfasis en la labor del psicólogo de selección de personal en mediocres condiciones, dados los altos volúmenes de rotación de personal en las empresas y d) finalmente, las particularidades de la población a la cual se dirige la acción del psicólogo: personas con las capacidades para asumir los ritmos de trabajo imperantes, lo cual, en la práctica no siempre se logra. De acuerdo con el autor, estos cuatro aspectos “estampan una impronta de dependencia y de limitación a las intervenciones científicas y profesionales de la psicología industrial” (p.146). Es así cómo, considerando los factores psicológicos subyacentes a los esquemas tradicionales de administración de personal, se observa un retroceso al enfoque taylorista. En este contexto, compete al psicólogo organizacional “idear la forma de explicitar las apreciables influencias del factor humano sobre la rentabilidad empresarial, de lo contrario, este factor seguirá ocupando planos secundarios en el orden de prioridades gerenciales” (Álvarez, 1995, p.144).

Como correlato de esta situación, son evidentes las falencias en la formación en esta área, las cuales se encuentran aunadas a la

escasa investigación en la misma. Son rescatables los contenidos referidos a procesos psicológicos individuales y grupales: motivación, personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, liderazgo, toma de decisiones, participación, etc., que si bien tocan aspectos de otras disciplinas, corresponden a una importante contribución de la psicología.

Ciertamente la psicología organizacional se nutre de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman su marco de referencia, más no su esencia. Así las cosas, la gran mayoría de psicólogos que se desempeña en empresas, estará de acuerdo con la alienación<sup>1</sup> profesional inherente a su ejercicio. Desafortunadamente, dicha alienación se está encontrando desde la formación, como se expresa claramente en varias de las preguntas que en este campo específico se formulan a los estudiantes de último año en el respectivo examen de Estado<sup>2</sup>. Preguntas referidas a tipos de contratación y modelos administrativos, dan cuenta de la escasez conceptual que el área organizacional posee en la formación de los psicólogos.

Resulta de particular interés que en el Artículo 29 del Proyecto de Ley 064 de 2003, por el cual se pretende modificar la reglamentación del ejercicio de la profesión de psicólogo, El Congreso de la República establezca como obligatorio para las empresas, organizaciones, instituciones educativas o de salud que tengan un número de trabajadores igual o superior a 30, contratar el servicio de psicólogos profesionales con el objeto de propiciar e implementar políticas de desarrollo humano, bienestar integral y calidad de vida de los mismos trabajadores.

---

<sup>1</sup> Estado mental caracterizado por una pérdida del sentimiento de la propia identidad.

<sup>2</sup> ECAES, Exámenes para la Calidad de la Educación Superior, ICFES, 2003.

Si estos procesos son encomendados de forma particular a los psicólogos, es porque se reconoce la especificidad de su conocimiento disciplinar, así como el aporte del mismo.

Conjugando las ideas anteriores, podemos señalar que el aporte del psicólogo es particular, si bien en la actualidad la tendencia es hacia el trabajo interdisciplinario, bajo la figura más común de la gerencia de recursos humanos.

El reconocimiento de la contribución de la psicología, sin embargo, debe ser ejercido de manera singular por cada psicólogo en su respectiva organización, para ajustar la *realidad* de la psicología organizacional en Colombia a su verdadera identidad, a partir del mejoramiento en la formación, la investigación y la actualización en el área.

Todos los factores analizados anteriormente, conducen sin lugar a dudas al aspecto *ético*, el cual ha sido tratado vastamente en la teoría, pero igualmente maltratado en la práctica. La concepción de hombre en el ámbito organizacional, en la que se basa la filosofía organizacional sobre el llamado talento humano, se encuentra atravesada por las relaciones de poder asimétricas, generalizadas en nuestras organizaciones y sobre las cuales Carrillo (1999) hace una interesante reflexión, señalando cómo dichas relaciones “pueden llegar a adquirir manifestaciones disfuncionales y riesgosas para el bienestar de sus integrantes y el de la sociedad misma”. Las demandas del mundo empresarial bajo este escenario ejercen un efecto distorsionante en el quehacer del psicólogo, sobre todo cuando éste funge de empleado como cualquier otro.

En algunos casos, el psicólogo-empleado termina preocupándose primordialmente por la conservación de su trabajo, cumpliendo las expectativas de la empresa, supeditando su profesionalismo a las exigencias de rendimiento del factor humano, al precio que sea y atentando en muchas ocasiones contra la responsabilidad social, parte fundamental en la ética del psicólogo. Además, el psicólogo como persona resulta también gravemente vulnerado en el cumplimiento de su proyecto existencial.

La última propuesta del Código de Ética del psicólogo en Colombia, del año 2000, y la normatividad que reglamenta el ejercicio del psicólogo, constituyen la orientación en este aspecto. Tanto la vigente ley 58 de 1983, como el proyecto de ley 064 de 2003, hacen múltiples menciones a procedimientos éticos en el ejercicio psicológico, especialmente el artículo 12 de la ley 58 hace referencia a los deberes generales del psicólogo, y los títulos IV al VII del proyecto ley 064 señalan los principales deberes y prohibiciones del psicólogo, así como los lineamientos a seguir en su relación con colegas y usuarios<sup>3</sup>.

Reflexiones desde otras disciplinas enriquecen la discusión. Es el caso de Aguilera (2002), quien precisamente señala que el “desafío de autorrealización se da en el contexto del fenómeno organizacional” (p. 150). Las organizaciones, por su parte, han generado tanta riqueza material como desmotivación. Un cambio sólo sería posible si se adopta la siguiente sugerencia de este autor: “desarrollar mecanismos que creen condiciones que permitan al individuo y a

---

<sup>3</sup> A la propuesta de Código de ética de 2000, la ley 58 de 1983 y el proyecto ley 064 de 2003 se puede acceder en <http://www.infopsicologica.com/doc.htm>

los grupos generar sinergia, autonomía, autocontrol, creatividad y poder de decisión en la búsqueda de resultados derivados del esfuerzo individual y colectivo; y así crear el clima propicio para asumir el compromiso moral de ejecutar el trabajo bien, en un contexto de crecimiento y desarrollo personal con calidad” (p.158).

El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular. El elemento fundamental a tener en cuenta por el psicólogo, desde ésta o cualquier otra posición, para lograr ese reto, es el adecuado uso y aprovechamiento de la participación. Carrillo (1990) muestra varios ejemplos de la evidencia empírica que ha llevado a considerar la participación como “estrategia esencial para el mejoramiento de la productividad, la disminución de los conflictos entre capital y trabajo y el fortalecimiento de las instituciones democráticas” (p.51). La participación así, seriamente estudiada y aplicada con criterio, resulta ser la mejor vía en la implantación del cambio, como lo manifiesta Cárdenas (1992); en tanto los integrantes de la organización ven reflejados sus

aportes y expectativas en la conceptualización del cambio, mayor será su compromiso en el cumplimiento de las metas.

Entendiendo que la psicología organizacional apunta hacia la fundamentación, diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y de las organizaciones<sup>4</sup>, su meta principal debe dirigirse a la salud psicológica en el contexto organizacional; al equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. El IESE, una de las escuelas de negocios más prestigiosas de Europa desarrolló el concepto de “empresas familiarmente responsables”, y en el 2003 la compañía líder en telefonía celular Vodafone, se llevó el premio galardón de “Empresa familiarmente responsable” por facilitar horarios flexibles, y por permitir que madres que acaban de tener hijos trabajen solo seis horas recibiendo el pago de 8 horas (semana, 2004). Es clara, por lo tanto, la necesaria aplicación y armonización de la psicología clínica y la psicología de la salud en el escenario laboral. En este sentido, resulta pertinente gran parte del contenido de los documentos normativos para el psicólogo organizacional.

Hay dos artículos de la propuesta del Código de Ética del Psicólogo en Colombia que permiten reafirmar la importancia de lo que se ha venido exponiendo:

“4.3. Es responsabilidad del psicólogo evitar presiones de tipo personal, social, organizacional, económico o político que puedan llevar a una utilización indebida de sus servicios profesionales o de su influencia como agente de cambio social”.

“17.2. Al trabajar con diádas, pequeños grupos, familias, industrias, empresas, insti-

---

<sup>4</sup> Tomado del literal h) del Artículo 2º del proyecto ley 064.

tuciones, organizaciones, en el mundo del trabajo, en el contexto de la comunidad, el psicólogo velará siempre por el respeto a las personas y a su contexto cultural.”

Cuando hacemos referencia a otros roles del psicólogo, su quehacer resulta más autónomo y es menor el compromiso en términos de productividad económica directa. Martínez (2002), por ejemplo, ubica diversos roles posibles en el aporte del psicólogo a los procesos de transformación de las empresas públicas colombianas: el de investigador, el de generador de modelos conceptuales, el de asesor y el de auditor. Y como se mencionó en el apartado anterior, la vinculación del psicólogo a equipos interdisciplinarios, los cuales, como lo señala Cárdenas (1992) han ido evolucionando de las antiguas jefaturas de personal como función de línea, hacia áreas staff de recursos humanos que actúan como “consultoras internas” de todos los departamentos de la organización. Estos roles permiten al psicólogo hacer un verdadero aporte desde la disciplina psicológica a la realidad organizacional y al no ser juez y parte, las implicaciones éticas son más sencillamente dirimidas.

### VISIÓN PROSPECTIVA

Habiendo realizado un recorrido por el pasado y por el estado actual del psicólogo organizacional, vale la pena centrarse en su futuro. Así, se dará un recorrido por las diferentes tendencias que se vislumbran en los ámbitos de mayor impacto social, por ello a continuación se mencionan las tendencias organizacionales para el siglo XXI a nivel mundial y posteriormente a nivel de Colombia permitiendo así introducirse en los

procesos cambiantes de las organizaciones para llegar a la descripción misma de la tendencia ocupacional y de desempeño del profesional de la Psicología Organizacional.

A nivel mundial se da un proceso de globalización como resultado del desarrollo de las comunicaciones y de la informática, frente a este proceso, existe el peligro de pérdida de identidad cultural, política, económica, etc. Así mismo el problema del desempleo, que es un problema mundial, con un alto índice de repercusión en el mundo industrializado, la pérdida de validez de las creencias y valores tradicionales, sin emergencia de creencias y valores alternativos apropiados, con la agravante de que no existe actitudes ni conductas ejemplares (Attali, 1991).

En las organizaciones, afirma Cruz (1998) que en el Siglo XXI en el que habrán caído todas las barreras arancelarias, será necesario reajustar las pequeñas empresas de todo el mundo, tendrán que convertirse en empresas de clase mundial, tendrán que desarrollar las tecnologías y los métodos para competir. Una guerra de competencia se aproxima en la escala del tiempo en la telefonía, en las telecomunicaciones, en la banca y las áreas financieras, en la producción, en el mundo de la industria, de los servicios, todas las empresas competirán por los mercados, ya no tendrá siempre la última palabra la gigantesca empresa frente a la pequeña organización, ahora es el momento de las pequeñas grandes empresas.

Se teme que en el siglo XXI muchas organizaciones enfrentarán cambios que conduzcan a estados críticos que permitan que se eleven los niveles de calidad y atención en los servicios y los productos del mundo; esto determinará que la competencia

genere resultados. Si se ve positivamente, afirma Cruz (1998), significa mejores niveles de competitividad, mejores servicios, elevación de la productividad, el mejoramiento de precios y una oferta mayor en cuanto a calidad, todo esto para una mejor satisfacción personal de clientes y ciudadanos.

De acuerdo con un informe del *Conference Board*, en la actualidad los empleados de medio tiempo se están convirtiendo en una porción importante de la fuerza laboral. La reducción en las jornadas laborales les da un mayor control sobre la forma como programan su agenda de trabajo y otras responsabilidades a nivel personal. Por tal razón las empresas se ven beneficiadas ya que incrementan la permanencia de personal clave, mejoran el nivel de motivación, la reducción de costos. Es probable que el trabajo a domicilio se desarrolle al punto de hacer desaparecer una buena parte de viviendas urbanas. Nuevas formas de organización del trabajo, emparejamiento del trabajo, oficina virtual, trabajo a media jornada, legalización de la pluriactividad, serán tendencias probables para el presente Siglo. La población activa laboralmente será cada vez menor, los jóvenes y los viejos serán excluidos del mercado de trabajo. Los empleados se turnarán, con una tendencia a la reducción del tiempo de trabajo (Cruz, 1998).

La mayor cantidad de trabajadores laborarán en pequeños grupos de trabajo, separados o solos en sitios distantes. Un mayor número trabajará de manera independiente, en las sedes de los clientes o en los sitios de ubicación de los proyectos. Una cifra aún más elevada trabajará en el hogar para otros patrones y/o en sus propios negocios. En este orden de ideas, el Talento Humano del Siglo XXI deberá ser cada vez más creativo,

multifuncional, seguro, orientado hacia el cliente, flexible, cooperativo, conocedor de negocios, orientado hacia la calidad (Farkas & Wetlaufer, 1997).

Según Fukuyama (1998), en esta Era de Información en proceso de evolución, la red se ha convertido en mensajero. La realidad es esta: la computación en red está reconfigurando el flujo de información que la empresa requiere para existir, a medida que nuestra “aldea global” se vuelve más pequeña. Las compañías que entienden y aprenden a utilizar la tecnología cuentan con el potencial requerido para prosperar en los años venideros. Las que no, están en peligro de extinción. Establecer aplicaciones en red para aumentar su potencial de innovación en materia de productos y servicios y de crecimiento expandido de su compañía (Fukuyama, 1998).

Por otro lado, Colombia se mueve por caminos diferentes a los que tradicionalmente se han conocido; un nuevo país esta surgiendo, con oportunidades más apasionantes que el café como principal producto nacional de exportación. Una cultura formada en los principios económicos y culturales más actuales también se abre paso. No se hace necesario seguir pensando en que estamos meramente en un proceso antievolutivo, todo lo contrario, se abren paso nuevas generaciones de Colombianos, con una mentalidad forjada en principios de excelencia, de calidad, de liberalismo económico, de una economía virtual, de empresas más llevadas por el concepto de byte y no de átomo. <http://www.geocities.com/SoHo/Studios/3111/colombia.html>.

Según el 2º Encuentro Alianza Empresa Universidad, realizado en la Universidad Católica de Colombia (1999), para el año 2000, las grandes empresas tendrían menos de la mitad de los niveles de administración

que tienen hoy y no más de la tercera parte de los administradores, tendiendo cada vez más a cambiar, de estructuras verticales a planas, exigiendo mayor proyección empresarial y una capacidad de aprendizaje, con altos niveles de eficiencia y eficacia del talento humano que permitan alcanzar los niveles de competitividad necesarios para sobrevivir a las exigencias del mercado.

Según Garay, L., (1998), existen tres factores tendenciales de alivio para el mercado laboral: a) La transición demográfica todavía en curso, b) La estabilización de las tasas de participación femenina y c) La expansión de algunos sectores no transables y modernos, como la salud y educación.

En la nueva Colombia, las organizaciones se inspirarán en una concepción del ser humano que reconoce y utiliza el pleno potencial de sus capacidades y habilidades, respetan su libertad y su individualidad, entienden que es responsable y productivo porque necesita dar sentido a su vida a través de su trabajo, cuyas metas y actividades están inspiradas por una misión trascendente y por unos valores.

A lo largo de la revisión teórica y las diferentes tendencias anteriormente analizadas es imperioso el planteamiento de un perfil competitivo del psicólogo organizacional del siglo XXI, basado en una metodología que permita plantear acciones en el presente partiendo de los escenarios futuros a escala mundial y nacional. Teniendo en cuenta que el ambiente laboral exige al psicólogo poseer y contar con las habilidades, aptitudes y conocimientos suficientes para enfrentar los nuevos retos que imponen los grandes cambios organizacionales denotados por el cambio de milenio, se hace inminente que este profesional los afronte con responsabilidad y compromiso.

Las organizaciones colombianas de hoy, exigen la participación de un profesional especialista en el comportamiento humano, capaz de aplicar toda una estructura de conocimientos desarrollados por la ciencia de la psicología a un ambiente en el cual se exige ser altamente competitivo, calificado, contar con personal idóneo, con la habilidad de gestionar, incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, participar en el análisis de solución de problemas inherentes a su gestión que podrían en algún momento obstaculizar la calidad de su trabajo y, por ende, la productividad de la organización. Según Sánchez (1993) definir el perfil del psicólogo organizacional contribuye en gran medida a definir el marco en el que se desarrolla la profesión.

En el estudio realizado por Enciso, Cardona y Ruiz (2000), se identifican variables a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.

A continuación se definen las variables a nivel de Conocimientos:

*Administración del Talento Humano:* Conocimiento con el cual se hace una planeación, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover todos los procesos relacionados con el talento humano.

*Aseguramiento de la Calidad Total:* Dominio de las herramientas necesarias que sirvan de garantía para el cumplimiento de las normas que garanticen la calidad de los procedimientos y servicios, y la implementación de normas de aseguramiento de la calidad como por ejemplo: ISO 9000 (Enciso, 2001, 2003).

*Sistemas de Gestión Medio Ambiental:* Dominio de normas que propendan por el desarrollo y el mantenimiento coherente del medio ambiente y su relación con la calidad

de vida del ser humano, para garantizar el desarrollo sostenible, por ejemplo las normas ISO 14000.

*Desarrollo del Talento Humano:* Conocimientos de bases fisiológicas y psicológicas del crecimiento, construcción y perfeccionamiento de las cualidades, habilidades y actitudes del talento humano y las garantías necesarias para que los seres humanos desarrollen al máximo sus potencialidades para el mejor logro de los objetivos organizacionales.

*Comportamiento Organizacional:* Describir, entender, predecir y modificar la conducta humana individual y grupal dentro de un ambiente organizacional.

*Salud Ocupacional:* Conocimiento del conjunto de herramientas que propendan por el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, mediante la prevención y promoción de hábitos o estilos de vida y trabajo saludables.

*Marketing y Comportamiento del Consumidor:* Conocimiento de estrategias de investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, estudios sobre imagen y consumo.

*Informática:* Dominio de programas y tecnologías relacionados con el máximo aprovechamiento de computadores.

*Idioma Inglés:* Dominios del idioma inglés que facilite la comunicación en la apertura científica y comercial que logra una mayor globalización.

*Derecho Laboral:* Manejo de todas las normas legales y consideraciones jurídicas y de ley referentes al contexto organizacional.

En cuanto a las variables que se refieren a habilidades se encuentran:

*Liderazgo:* Habilidad para influir, orientar y conducir en otra u otras personas

a través de una interacción directa con el fin de alcanzar unos objetivos trazados.

*Toma de decisiones:* Selección de la mejor alternativa para la acción, basada en las posibles consecuencias de las alternativas.

*Visión prospectiva de su entorno:* Habilidad para manejar la información del entorno a favor de su profesión, las organizaciones para las que labora y los individuos en general.

*Trabajo en equipo:* Conformar equipos de alto rendimiento, a través del conocimiento de las potencialidades de los integrantes, su adecuado ajuste y la exigencia de altos estándares de ejecución (Feinstein, H., 2002).

*Negociación:* Persuasión dirigida a otra u otras personas con el fin de alcanzar el objetivo propuesto con un análisis previo del valor de lo que se quiere y de lo que se está dispuesto a ceder.

*Resolución de problemas:* Orientación del pensamiento a la distinción de formas y constructos parciales en su conjunto, que permita la resolución de procesos complejos.

*Creatividad:* Desarrollo de ideas innovadoras, nuevas respuestas y soluciones más efectivas para el trabajo diario y acorde con la exigencia del medio.

*Comunicación:* Habilidad para transmitir información y comprensión que incremente el desempeño dentro de la estructura formal de la organización.

*Administración del Tiempo:* Habilidad que permite al individuo planear, fijar y cumplir metas de manera efectiva y estratégica con el fin de lograr sus objetivos.

*Habilidades emprendedoras:* Capacidad de un individuo para crear y desarrollar proyectos empresariales o intraempresariales, mediante la búsqueda de oportuni-

dades, iniciativa, persistencia, planeación y seguimiento.

En cuanto a las variables actitudinales sobresalen:

*Servicio:* Disposición para atender al cliente interno y externo de una forma eficiente y eficaz.

*Calidad:* Conjugación de excelencia, cuidado, previsión y seguimiento en el diseño y desarrollo de los procesos de administración del talento humano.

*Ética profesional:* Actitud deliberadora y decisoria según intereses comunes y no individuales o de grupo que busque equidad y responsabilidad así como el asumir las consecuencias de los actos propios.

*Responsabilidad Social:* Establecer criterios de actuación acordes con su formación profesional y familiar que vayan en pro del trabajador y de la comunidad en general. Atendiendo a las normas SA 8000 y AA 1000.

*Motivación laboral:* Estado interno de activación, alerta y excitación que conduce enérgicamente a la persona a la búsqueda y consecución de un evento o experiencia en el trabajo.

Para la realización del anterior estudio se tuvieron en cuenta 25 variables con el fin de establecer el perfil competitivo del Psicólogo Organizacional en Colombia para el siglo XXI, a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales se obtuvieron al realizar una revisión teórica y bibliográfica, así mismo, a través del cuestionamiento y juicio de diferentes expertos en el área organizacional.

Posteriormente se utilizó el método prospectivo «Análisis Estructural» con la colaboración de expertos de diferentes organizaciones, finalmente, se conformó una matriz, la cual se analizó por medio del

programa estadístico MICMAC (Matriz de impactos cruzados - multiplicación aplicada a una clasificación), para así establecer las variables estratégicas que fueron determinadas después de un consenso entre los expertos. En esta investigación se identificaron 13 variables estratégicas por su alta motricidad y dependencia directa e indirecta, estas son: Desarrollo del talento humano (V04), Administración del talento humano (V01), Aseguramiento de la calidad (V02), Ética profesional (V23), Comportamiento Organizacional (V05), Responsabilidad social (V24), Comunicación (V18), Liderazgo (V11), Calidad (V22), Sistemas de Gestión Medio Ambiental (V03), Negociación (V15), Salud Ocupacional (V06), Toma de Decisiones (V12) (véase tabla 1).

Finalmente, con base en estos resultados se puede afirmar que éstas son las variables claves que se deben tener en cuenta en la formación específica del psicólogo organizacional en Colombia para ser competente en el siglo XXI.

Dentro de las variables estratégicas prevalecen seis variables del grupo de conocimientos, cuatro variables de habilidad y tres de actitud, lo que evidencia la necesidad de prestar mayor importancia e intensificar a través de la formación rigurosa y continua de los procesos de aprendizaje y enriquecimiento teórico y práctico, la formación conceptual del futuro profesional, la cual debe partir desde la planeación del currículo del pregrado y crear la necesidad de actualizarse a lo largo del ejercicio profesional.

De igual manera, la importancia de la Universidad, como un factor integrador de identidad en la formación profesional entre el estudiante como persona y su compromiso social, debe promover el desarrollo de las

Tabla 1.  
Jerarquía de variables

Variable	No.	Dependencia	Motricidad
Desarrollo talento humano	v04	5.1	6.0
Adm. Talento humano	v01	5.0	5.6
Aseguramiento de la calidad	v02	4.6	5.4
Etica profesional	v23	3.9	5.3
Comportamiento organiz.l	v05	5.2	5.3
Comunicación	v18	4.5	4.7
Responsabilidad social	v24	3.8	4.6
Liderazgo	v11	4.9	4.6
Calidad	v22	4.6	4.4
Sistemas gestión med-ambi.	v03	4.2	4.1
Negociación	v15	4.1	4.0
Salud ocupacional	v06	4.8	4.0
Servicio	v21	4.4	3.9
Motivación laboral	v25	3.8	3.9
Visión prospectiva entorno	v13	4.0	3.8
Trabajo en equipo	v14	4.2	3.8
Toma de decisiones	v12	5.0	3.8
Creatividad	v17	3.4	3.6
Marketing y comp.consum.	v07	4.1	3.6
Pensamiento analítico	v16	3.0	3.6
Habilidad emprendedora	v20	4.0	3.5
Administración del tiempo	v19	2.9	2.5
Derecho laboral	v10	2.6	2.3
Informática	v08	2.5	2.1
Inglés	v09	1.5	1.5

habilidades y actitudes necesarias, como las resultantes en esta investigación, con las cuales el futuro profesional mantenga la intención del óptimo desempeño académico, conjugado con su potencial individual que conduzca a la consecución de la competitividad.

La psicología organizacional debe asumir una ampliación de los marcos de referencia conceptuales sobre la naturaleza del hombre y el sentido del trabajo, enfrentando a la vez la rápida innovación tecnológica,

la incertidumbre económica, la universalización del conocimiento y la globalización de los mercados. Dado que para este siglo XXI, las grandes empresas tendrán menos de la mitad de los niveles de administración que tienen hoy y no más de la tercera parte de los administradores, tendiendo cada vez más a cambiar, de estructuras verticales a planas, exigiendo mayor proyección empresarial y una capacidad de aprendizaje, con altos niveles de eficiencia y eficacia del talento humano, se destaca la necesidad imperiosa de

tener un sólido conocimiento en la administración del talento humano, que a la vez constituye herramienta estratégica en las organizaciones.

Así como en la competitividad debe estar implícita la calidad, todos los procesos organizacionales, de producción y servicio deben estar orientados al aseguramiento de la calidad como factor determinante en la satisfacción de necesidades, por ello no es ajeno al perfil, la conexión al interés general que propone un modelo para desarrollar un sistema estandarizado de aseguramiento de la calidad (Palom, 1987).

La comunicación, como habilidad en el psicólogo organizacional, constituye el fundamento esencial en la participación y la interacción de los diferentes actores en los procesos de trabajo y la solidez de la organización. Resulta casi imposible hablar de una organización sin existir un proceso comunicativo. Es por eso que la formación profesional debe constituir el desarrollo más provechoso en la construcción y entrenamiento en procesos de comunicación, desde la retórica hasta el desarrollo de habilidades sociales que integren de manera armónica tanto la habilidad de la comunicación como la negociación y el liderazgo, pues todas las conductas que en estos procesos se involucran, apuntan a la misma dirección de generar vínculos que se enfocan hacia unos logros comunes dentro de la organización.

El liderazgo juega un papel muy importante en el desarrollo de la empresa colombiana. El psicólogo como agente de cambio debe ser tanto un líder como un generador de liderazgo y conductor de procesos de liderazgo, que contribuya a la liberación de la potencialidad de cada persona en la organización. Las Universidades deben participar en la estimulación del desarrollo de las

potencialidades de liderazgo en sus estudiantes a través de programas que les permitan desarrollar su inteligencia emocional como factor crítico de éxito, pues en la actualidad no basta con poseer los conocimientos y tener la experiencia requerida para ocupar altos cargos. Ahora resulta indispensable que los directivos sean capaces de reconocer sus emociones, autorregularlas y tener en cuenta su efecto en los demás con el fin de construir relaciones productivas y gratificantes (Goleman, 1999; García, 2004).

También será necesario que adquieran habilidades para dirigir y planear actividades que integren los objetivos de la organización y los del grupo con los de cada individuo, construyendo unidad de propósito y sinergia que los lleve a conformar equipos de alto rendimiento.

Ya en el medio, existen experiencias en el campo educativo: por ejemplo, en la Universidad Externado de Colombia dentro del MBA, el primer módulo que se ofrece a los ejecutivos es el de Inteligencia Emocional, partiendo de la base de que un profesional sólo podrá tener éxito duradero si logra crear y mantener relaciones de confianza y lealtad con sus jefes, compañeros, colaboradores, accionistas, proveedores, y en general con la comunidad.

No solamente el liderazgo hará de los procesos un éxito, también se debe contar con una actitud constante de la calidad y gran responsabilidad en la planeación y realización de los procesos y actividades a realizar. Es indudable que la formación universitaria es en gran parte quien forja la disciplina, la excelencia y la calidad en los procesos de aprendizaje y el desarrollo de las actividades prácticas pertinentes a la labor del psicólogo en su entorno social. La

calidad debe ser casi un legado, una huella, una característica que acompañe intrínsecamente la labor del psicólogo organizacional, siendo esto parte de la formación en los valores que se deben enfatizar.

El conocimiento de sistemas de gestión medio ambiental, no debe verse como una novedad en los dominios conceptuales del psicólogo organizacional, pues el sentido más básico de la psicología busca el bienestar del ser humano (Adair, 1993), y es en los procesos organizacionales donde el dominio de normas que propendan por el desarrollo y el mantenimiento coherente del medio ambiente y su relación con la calidad de vida del ser humano, garanticen el desarrollo sostenible. La calidad de vida y el desarrollo sostenible son materias que deben ser atendidas con mayor protagonismo dentro del plan de estudios de pregrado, pues esta investigación ha mostrado la importancia que como factor influyente juega esta variable sobre otros conocimientos, habilidades y actitudes.

La salud ocupacional es quizás un punto de encuentro entre varios profesionales de otras áreas que suscita mayor controversia en cuanto a quién es la persona más indicada para liderar o dirigir los procesos. No se trata precisamente de eximir o encasillar al profesional, lo que si es indiscutible es que quien dirija cualquier proceso en la organización, debe ser competente y ello significa también conocer y tener dominio de los aspectos referidos a las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones.

La negociación es una habilidad que estratégicamente debe estar presente en todo proceso organizacional y toda interacción personal que se adelante con éxito. El papel mediador y conciliador como agente de cambio debe ser promovido por la Univer-

sidad a través de mecanismos de participación en las decisiones y evaluaciones concernientes a la formación profesional y el desarrollo integral de los estudiantes como actores participantes en la vida universitaria y su interacción social en el campo de las prácticas profesionales.

Es un resultado muy consecuente al objeto de la psicología como ciencia, el abarcar dentro del perfil, conocimientos acerca del comportamiento organizacional siendo éste casi el pilar de la intervención del profesional de la psicología en cualquier área, y como asunto pertinente a este estudio es relevante destacar, como variable estratégica, el conocimiento específico del comportamiento de los individuos y grupos en la interacción con una organización, permitiendo así una participación de carácter trascendente en los procesos que se adelanten en la organización.

Complementando lo anterior, en la revista Gerente (2001), se detalla cómo un gerente de recursos humanos debe estar en la capacidad de realizar el: a) Planeamiento estratégico de la compañía que incluye definición de la misión y la visión. b) Permear a la organización del planeamiento estratégico y convertirlo en mensajes concretos para todos los niveles, alinear la estrategia con la cultura de trabajo. c) Interpretar qué requiere el Talento Humano de la organización y traducirlo en planes de gestión humana. d) Contribuir al desarrollo de competencias individuales y organizacionales. e) Aplicar un sistemático plan de carrera en la organización. f) Asegurar un sistema de compensación, competitivo externamente y equitativo internamente. g) Garantizar la calidad de los procesos de selección y contratación personal. h) Implementar programas de medición de desempeño.

i) Realizar mediciones de clima organizacional y tener la capacidad de adelantarse a los procesos de cambio para luego asesorarlos, orientarlos y facilitarlos. Teniendo en cuenta estas funciones debemos asumir que este profesional, en particular, debe tener una excelente formación académica e intelectual que lo ayude y capacite para afrontar dicho cargo.

En este sentido, el personal encargado del desarrollo del Talento Humano del siglo XXI debe adaptarse a la administración por competencias, debe basarse en el cambio constante, no en la estabilidad; organizarse alrededor de redes, no jerarquías rígidas; crearse sobre la base de sociedades y alianzas cambiantes, no de la autosuficiencia y constituirse sobre ventajas tecnológicas, sobre conocimiento, no sobre ladrillo y concreto; el tamaño de la empresa ya no será el sello del éxito, se valorará más la capacidad de desplegar eficientemente los activos. Las compañías tendrán que crear una reserva profunda de Talento incluyendo empleados y agentes libres.

De acuerdo con el estudio realizado por Enciso, E.; Leguizamón, M; Noguera, G; Palacios, Y., (2002), el psicólogo organizacional, cuando ocupa el cargo de Gerente de Gestión Humana, debe tener competencias tales como: Administración del Talento Humano, Liderazgo, Comportamiento Organizacional, Comunicación, Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Aprendizaje Organizacional, Innovación, Negociación, Aseguramiento de la Calidad Total, Fusiones y Adquisiciones Empresariales, Adaptación, Manejo del Modelo de Competencias, Manejo del Cambio y Visión Prospectiva del Entorno.

Según Moñino, R (2003) el psicólogo organizacional requiere competencias para adelantar los procesos de Gestión de Selección, Gestión del Desempeño, Formación,

Planeación del Desarrollo, Compensación y salarios, Gestión del Cambio y de la Cultura Organizacional, Utilización de Redes y Nodos de trabajo, Manejo de Indicadores de Gestión.

Montealegre, R (2003) afirma que el psicólogo organizacional debe desarrollar competencias respecto al entendimiento del negocio, el mejoramiento organizacional y la gestión del talento humano. Para lograrlo debe desarrollar su liderazgo: habilidad para convocar a las personas y equipos de trabajo, generando credibilidad e integración con el fin de alcanzar los objetivos del negocio; comunicación: Habilidad para compartir información oportuna, confiable y necesaria en los diferentes niveles organizacionales; Trabajo en Equipo: habilidad para construir y consolidar equipos de trabajo orientados al logro y comprometidos con la organización; Flexibilidad y Adaptación al cambio: responder con efectividad y flexibilidad a los cambios del entorno reflejando el ritmo de trabajo que se da al interior de la organización, expresado en decisiones oportunas, metodologías innovadoras y la solución eficaz de problemas.

Según Clemente (2001), en los últimos 15 años la influencia de los países altamente industrializados, como es el caso del Japón, le han dado una importancia vital al aporte del Recurso Humano, en áreas tan fundamentales, como: productividad, calidad y servicio, que sólo pueden ser percibidos por los clientes, al entrar en contacto con un personal humano comprometido con su empresa y a la vez interesado en forma vital con los resultados exitosos de su compañía.

Frente a estos cambios se requiere de un Psicólogo organizacional encargado del desarrollo del Talento Humano ágil y versátil, con una visión futurista que esté

dispuesto y cuenta con los conocimientos necesarios para aportar a las organizaciones, trabajando dentro de esquemas de interdisciplinariedad, liderando el cambio y buscando optimizar los niveles de productividad individual y organizacional y disminuyendo la normal resistencia al cambio (Revista Gerente, 2001).

Es labor del psicólogo organizacional lograr engranar: la función de los empleados (empresarios internos) con la estrategia productiva y las metas propuestas de la compañía, logrando las utilidades y desarrollo de la empresa. Ello puede lograrse dando a los empleados la libertad y oportunidad de crear, innovar y mercadear sus propias ideas en el mejoramiento continuo de un producto, servicio o proceso para el beneficio del negocio y el de cada individuo. La Gerencia de Talento Humano requiere cambiar su rol de soporte operativo para convertirse en un verdadero socio que aporte valor relevante y tangible al negocio. Además de mantener su orientación humana y social, los Gerentes de Talento Humano deben traducir en términos económicos su gestión, superando el enfoque de optimización de costos para orientarse a la generación de valor. Esto exige nuevas metodologías como el *Balanced score card* o *tablero de mando de control* para enfocar y medir el impacto en los resultados del negocio y la contribución de valor que genera la gestión del capital humano (Torres, 2004).

Para contextualizar los procesos de formación profesional en los sistemas socioeconómicos y culturales de las tendencias del siglo XXI es necesario, desde una visión global de los diferentes ámbitos en los que se verá inmerso el Psicólogo Organizacional, iniciar procesos que integren desde la vida universitaria el desarrollo de las habi-

lidades, conocimientos y actitudes que contribuyan a solucionar objetivamente los problemas de una organización y por ende contribuir a la solución de los problemas del país; la universidad puede ser crucial protagonista tanto a nivel de pregrado como de posgrado, en el proceso de cambio para el presente milenio, si vela por el desarrollo humano, la formación integral y la calidad de vida en la medida que prepare a sus futuros profesionales para satisfacer las necesidades de formación y generar aspiraciones de crecimiento humano y social.

Colombia debe asumir el reto de estar en continua preparación para poder competir en el mercado nacional e internacional, buscando mediante esa preparación a un especialista en el manejo del Talento Humano, capaz de aplicar una estructura de conocimientos desarrollados por la ciencia para un ambiente en el cual se exige ser altamente competitivo, calificado, contar con un personal idóneo, con la habilidad de gestionar, incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, bajo un esquema que promueva cada vez una mejor calidad de vida.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo expuesto, la formación del psicólogo organizacional debe enfocarse en el desarrollo del ser, el saber y el saber hacer en contexto y para ello debe estar abierto a nuevas formas de trabajo y de contratación como lo es el outsourcing, volviéndose empresario y socio estratégico de las empresas, generando su propio trabajo y el de otros y posibilitando mayor competitividad a las empresas y mejor calidad de vida a las personas siendo así un agente de cambio con un perfil competitivo que le permitirá transformar tanto las organizaciones como el contexto que se vislumbra en este siglo XXI.

## REFERENCIAS

- Adair, J. (1993). *Cómo Motivar*. Legis: Bogotá.
- Aguilera, C. (2002). Recursos Humanos: Una perspectiva humanista. *Cuadernos de Administración*, 27, 147-159.
- Álvarez, R. (1995). Formación del psicólogo organizacional en Colombia: Apuntes para un programa de postgrado. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 14 (2), 143-159.
- Attali, J. (1991). *Milenio*. Bogotá: Editorial Seix-Barral.
- Bermúdez, R. (2004). Congreso Internacional de Talento Humano: La Formación del Empresario Interno Intelectual y Productivo, Bogotá.
- Cárdenas, M. (1992). Papel de la Gerencia de Recursos Humanos. *Revista Hombre y Trabajo*. Diciembre, 23-27.
- Carrillo, J. (1990). La participación: El reto gerencial de finales del siglo XX. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 9 (1), 49-61.
- Carrillo, J. (1999). Organizaciones, poder y democracia. *ECOS. Órgano Institucional de ECOPEPETROL*, Octubre.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cruz, J. (1998). *El maravilloso Siglo XXI*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Enciso, E., Cardona, C., Ruiz, F. (2000). *Estudio prospectivo del perfil del psicólogo organizacional competitivo para el siglo XXI*. Proyecto Docente. Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
- Enciso, E., Espinosa, A., Sabogal, S., Sotelo, C., Vega, P. (2001). *VARIABLES psicológicas estratégicas en la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad: normas ISO 9000 en empresas certificadas en Bogotá*. Proyecto Docente. Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
- Enciso, E.; Garzón, Y.; Pérez, A. (2003) Programa para el desarrollo de competencias estratégicas en la implementación de un Sistema de aseguramiento de la Calidad: Normas ISO 9000. Proyecto Docente. Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
- Enciso, E.; Leguizamón, M., Noguera, G., Palacios, Y. (2002). *Identificación de variables estratégicas del perfil de competencias del personal encargado del desarrollo del Talento Humano*. Proyecto Docente. Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
- Feinstein, H. (2002). El trabajo en equipo en las organizaciones. Recuperado en agosto 15, 2002 disponible en: <http://www.hFeinstein.com.ar/articulo/ed31999.html>.
- Farkas, C. & Wetlaufer, S. (1997). *El liderazgo de los presidentes ejecutivos*. Harvard Business Review.
- Fukuyama, F. (1998) *Confianza (Trust)*. Barcelona: Editorial Grupo Zeta.
- García, M. (2004) Congreso Internacional de Talento Humano: Competencias Laborales. Bogotá.
- Garay, L. (1998). *Colombia: Estructura industrial e internacionalización*. DNP - COLCIENCIAS - CEC - MINCOMEX - MINHACIENDA. Bogotá.
- Goleman, D. (1999) ¿Qué define a un líder? Management Harvard Business Review. Revista Dinero. No 76. Bogotá.
- Hergenhahn, B.R. (2001). *Introducción a la historia de la psicología*. Madrid: Paraninfo.
- Martínez, I. (2002). Aporte del psicólogo a los procesos de transformación de las empresas públicas colombianas. *Diálogos*, 2, 171-177.
- Miklos, T. (1998). *Seminario – Taller de Planeación Prospectiva y Estratégica*. México: World Future Society.
- Mojica, F. (1993). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Colombia. Legis.
- Mojica, F. (2000). *IV Encuentro Latinoamericano de estudios prospectivos*. Bogotá, Colombia.
- Montealegre, R. (2003) Congreso de Psicología Contemporánea. Colegio Oficial de Psicólogos de Colombia. Bogotá, Colombia
- Moñino, R. (2003) Congreso de Psicología Contemporánea. Colegio Oficial de Psicólogos de Colombia. Bogotá, Colombia.

- Morales, M. (1970). Una experiencia colombiana en psicología industrial. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 2 (3), 367-375.
- Palom, F. (1987). *Círculos de Calidad*. Barcelona: Editorial Marcombo.
- Revista Gerente (2001). *Gerente ¿esta usted bien?* No. 43. Pág. 36. Bogotá, Colombia.
- Sánchez, F. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Libun.
- Semana (2004). Trabajo y familia. Edición 1156. Bogotá.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno.
- Torres, J. L. (2004) Congreso Internacional de Talento Humano: La medición de resultados de negocio de la gestión del talento humano. Bogotá.
- Universidad Católica de Colombia (1999) *Segundo encuentro alianza Empresa Universidad*.
- Universidad Católica de Colombia. (1999) Catálogo Especializaciones.
- Urdaneta, O. (1993). Psicología industrial/organizacional. En R. Ardila (compilador), *Psicología en Colombia. Contexto social e histórico* (pp. 345-366). Bogotá: Tercer Mundo.
- Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1990) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

*Recibido, febrero 5/2004*

*Revisión recibida, marzo 4/2004*

*Aceptado, marzo 11/2004*