

Entrevista a Dra. Maritza Ochoa

MO Consultores en Recursos Humanos



Doctora Ochoa: Sabemos que su formación es muy completa, ¿Podría resumirnos su formación académica?

Respecto de mi formación, debo reconocer las oportunidades de formación académica que he tenido: estudié un Bachillerato en Ciencias y Letras en el Instituto Experimental del Colegio la Asunción; inmediatamente después ingresé a la Universidad de San Carlos de Guatemala y obtuve la Licenciatura en Psicología. Posteriormente, obtuve una Maestría en Administración y Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad Francisco Marroquín. Por último, realicé los estudios de Doctorado en Desarrollo de Recursos Humanos en The George Washington University. Adicionalmente, he tratado de mantenerme actualizada con seminarios, cursos y talleres a nivel nacional e internacional.

Dra., ¿Cuál es el momento de su vida profesional que considera más valioso?

Considero que los momentos más trascendentales de mi carrera son dos: el primero de ellos, sin lugar a dudas, fue estudiar en The George Washington University, en la capital de los Estados Unidos. Considero que esta oportunidad no sólo me permitió formarme académicamente y aprender de grandes personalidades en el área de recursos humanos y desarrollo organizacional, sino que requirió mi adaptación a una sociedad totalmente diferente, multicultural en el sentido más amplio de la palabra, y esa experiencia me fortaleció como persona.

El segundo momento más importante en mi carrera es muy reciente. A finales del año pasado, tuve el

honor de que la Asamblea de Colegios de Profesionales me otorgara el galardón del Profesional del Año, reconocimiento que muchos colegas merecen y el haber sido seleccionada me compromete a tratar de dar ejemplo en el ejercicio de la profesión.

Usted ha tenido una carrera profesional muy exitosa. Desde su perspectiva, ¿Cuál es su apreciación ante la gestión del talento humano en nuestro país?

Considero que la gestión del talento humano en el país debe ser considerada desde dos perspectivas. La primera desde una perspectiva macro, como pilar del desarrollo del país, que debe involucrar al gobierno central y sus instituciones, a las universidades y centros de estudios, de todo nivel, ya que la riqueza de un país y las oportunidades de desarrollo están vinculadas directamente con las características de su capital humano.

Desde una perspectiva micro, la gestión del talento humano, se asocia a la relación organización-persona, lo que incluye procesos tanto administrativos como de desarrollo del personal. Este enfoque debe considerar el balance y la optimización de la productividad y la realización laboral de las personas.

Considero que lamentablemente pocas personas tenemos la oportunidad de desarrollar nuestro talento, lo cual se evidencia en el bajo porcentaje de personas que tenemos acceso a la educación; la educación superior es un verdadero privilegio que no todos los guatemaltecos poseen. En cuanto a las oportunidades de desarrollarse dentro de una empresa, nuevamente debo admitir que aunque existen empresas e instituciones que invierten en

las personas que las integran, muy pocas lo hacen con programas integrales. Yo tuve la suerte de trabajar durante más de 25 años para el Banco de Guatemala, que otorga grandes oportunidades de desarrollo a sus trabajadores; sería ideal que todas las empresas e instituciones adoptaran este enfoque.

En Guatemala, se habla de Psicología Organizacional, Psicología Industrial, Psicología Laboral. ¿Qué deben conocer o diferenciar nuestros lectores con relación a estos términos?

Efectivamente, el campo de la Psicología se ha ido especializando de acuerdo a las necesidades de la sociedad. En lo referente a los diferentes nombres que ha adoptado la Psicología al estudiar los fenómenos de la interacción de las personas y las estructuras sociales productivas a las que se integran (empresas, organizacionales, instituciones), considero que no existen diferencias de contenido, sino similitudes en los procesos. Por ejemplo, las áreas Organizacional, Industrial y Laboral atienden procesos y situaciones relacionadas con el bienestar del personal, la higiene y seguridad, la motivación; ya sea a través de la remuneración o de otras prácticas: la selección de la persona adecuada para un puesto, los métodos de incentivar y determinar la productividad y proporcionar retroalimentación, el mantenimiento de un clima laboral que propicie la productividad y la satisfacción de los empleados, el aprendizaje individual, grupal y organizacional, entre otros. En resumen, considero, que el contenido es básicamente el mismo, aunque la filosofía puede variar, como sucedió con el cambio de la gestión de personal, la gestión de recursos humanos y ahora gestión del talento humano.

¿Cómo ha sido la historia de esta área tan importante de la Psicología en Guatemala?

La Psicología Organizacional es una disciplina científica, relativamente joven. Por ejemplo, el área de Recursos Humanos data de la década de los 70, cuando el Doctor Len Nadler, lo que impulsó el concepto.

Aunque no llevó una cronología oficial, recuerdo que en Guatemala, la Psicología Organizacional se inició gracias a colegas como el Dr. Guillermo Formo, quien fue uno de los pioneros en realizar intervenciones serias de Desarrollo Organizacional; otras iniciativas como el Instituto de Ciencias de la Conducta, que consideraron la especialidad de Psicología Organizacional, y el surgimiento en los años 80, de una Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Francisco Marroquín, dirigida por muchos años por el Dr. Luis Recinos, la cual vino a fortalecer el área y a generar la credibilidad de la cual goza actualmente.

¿Cuál considera usted que es el término correcto: “Administración del Recurso Humano” o “Gestión del Talento Humano”? ¿Cuál prefiere y por qué?

Como indiqué anteriormente, el cambio sustancial se generó cuando se consideró que las personas en las organizaciones no solo se debían de administrar con procesos tradicionales como la compensación y las relaciones laborales, sino que se requerían de procesos que propiciaran y facilitaran su desarrollo y aprovechamiento. En mi experiencia, el haber adaptado el modelo de la Sociedad Americana para el Entrenamiento y el Desarrollo, por sus siglas en inglés, ASTD, facilitó identificar que sí existe un cambio profundo en el enfoque de simplemente administrar el personal y gestionar el talento humano.

Creo y practico enfoques integrales. Considero que uno no puede enfocarse únicamente en uno de ellos. La administración y el desarrollo no deben ser excluyentes el uno del otro; son complementarios. Por ejemplo, una buena administración es prerrequisito para el desarrollo. La empresa debe contar con sistemas de información, contratos de trabajo, escalas salariales, programas de higiene y seguridad, entre otros, y estos son aspectos eminentemente administrativos. Sin embargo, hoy no se concibe a una empresa que no preste atención a seleccionar a la persona adecuada por sus capacidades actuales, pero más aún por su potencial, que no considere

una gestión del desempeño, planes de carrera, un clima organizacional sano, la capacitación y el aprendizaje organizacional, como procesos de desarrollo de las personas y de la propia organización.

Siempre relacionado con su especialidad, ¿qué potencial o áreas fuertes ve usted en el país?

En mi experiencia muchas empresas aún se conforman con el enfoque administrativo; afortunadamente, otras han adoptado prácticas de desarrollo de su recurso humano y han descubierto que la inversión en el recurso humano es redituable en la calidad de servicios y productos que ofrecen al mercado. Considero que una empresa que se limita a adoptar un enfoque administrativo, está perdiendo la oportunidad de ser más productiva y competitiva, su personal no logrará los niveles de identificación que garanticen su lealtad y compromiso, la innovación no florecerá y las personas no estarán preparadas para responder a los cambios internos y del entorno. En resumen, podrán tener éxito, pero en el corto plazo, y mientras no exista competencia, ya que aún la empresa más exitosa requiere reinventarse y esto solo se puede hacer a través y con la participación de las personas.

¿Qué falta desarrollar? ¿Los podríamos visualizar como retos?

Creo que a nivel de país, falta el enfoque macro del que hablamos, una estrategia que integre los esfuerzos de diferentes sectores, como lo han hecho otros países, que posiblemente son más pobres que Guatemala en sus recursos naturales, pero más ricos por su capital humano. Existen estudios que comparan a Guatemala con otros países, especialmente asiáticos y se ha llegado a la conclusión de que la diferencia entre ser un país desarrollado y no en “vías de desarrollo”, es contar con un enfoque de largo plazo y una estrategia integral de desarrollo de capital humano.

Recientemente, en varios casos, se demuestra que los guatemaltecos y guatemaltecas somos personas

inteligentes, con grandes capacidades, y que si tenemos la oportunidad logramos destacar, tanto fuera como en el propio país. La idea es generar más oportunidades de aprender, de trabajar, en lugar de vender la idea de que somos incapaces y que nos tienen que dar las cosas hechas.

¿Cuál es el papel de los y las psicólogas dentro de las organizaciones?

Considero que el papel del Psicólogo en las organizaciones es cada vez más rico, pero a la vez es más exigente. No basta con conocer acerca del comportamiento humano, tiene que vincularse con la realidad de las organizaciones. Por ejemplo, con frecuencia la persona que coordina la gestión de Recursos Humanos es una psicólogo organizacional que deberá atender los siguientes roles: investigador, vendedor, agente de cambio, analista de necesidades, diseñador de estrategias y programas, desarrollador de materiales, instructor y facilitador, consejero y asesor, administrador, evaluador y gerente.

¿Se puede hablar de que él o la profesional de la Psicología es pro empresa o pro empleado?

Considero que uno de los problemas del Psicólogo Organizacional, cuando se desempeña en una posición de Recursos Humanos es que se le percibe “Pro empresa” o “Pro empleado”. Desde mi perspectiva, el Psicólogo Organizacional debe crear y propiciar en sus prácticas, un balance entre las necesidades e intereses de la organización y las personas. Debe tener la versatilidad de manejarse en aspectos estratégicos y operativos, que atiendan tanto las necesidades y procesos de la organización, como de las personas. Es por ello que, en su momento D. Ulrich, en su modelo atribuyó los roles, de Experto Administrativo de los procesos y de la infraestructura; Procurador y Adalid de los empleados y de su contribución a la organización; Socio Estratégico del negocio, almeando el recurso humano a las necesidades de la organización; y, como Agente de Cambio, promoviendo y estimulando la transformación.

¿Cuáles son las destrezas y habilidades que debe desarrollar el o la profesional que trabaje dentro de una organización?

Desde mi perspectiva, el Psicólogo Organizacional cada vez necesita ser más completo y no limitarse al estudio de la Psicología; por su función dentro de la empresa, debe desarrollar competencias **Técnicas**, del Negocio, Interpersonales e Intelectuales.

En lo referente a competencias técnicas debe tener un manejo conceptual y práctico de las diferentes funciones administrativas de recursos humanos, las metodologías de investigación y diagnóstico, el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos y de tecnología de punta. En lo relacionado con los negocios, debe poseer entendimiento y comprensión del negocio, de la industria en la que se encuentra la empresa, del comportamiento organizacional y de las teorías de cambio y desarrollo.

En el área interpersonal se requiere que posea capacidades y habilidades relacionadas con acompañar a sus colegas (coaching), dar y recibir retroalimentación, delegar y empoderar, manejar procesos de grupo, manejar conflictos positivamente, realizar negociaciones positivas, recabar y obtener información, construir y desarrollar relaciones positivas y productivas y comunicarse adecuadamente en forma verbal y escrita. Por último, se espera que el psicólogo en la organización, posea y desarrolle habilidades relacionadas con el análisis y síntesis de información, la investigación y obtención de información, la versatilidad intelectual, la construcción de modelos, la observación, el autoconocimiento, la creatividad, la innovación y la visión.

¿Cuál es el futuro de la Psicología Organizacional en nuestro país?

Estoy plenamente convencida de que el futuro de la Psicología Organizacional en nuestro país cada vez será más amplio, aunque esto dependerá, en gran medida, de los actuales Psicólogos Organizacionales, quienes con su

desempeño pueden demostrar las ventajas de contratar a un profesional calificado, ya que preocupa la proliferación de personas que sin contar con las credenciales académicas se hacen responsables de procesos para los que se requiere un marco conceptual científico y una práctica autorizada, como ocurre en otras prácticas profesionales, como el de los médicos, abogados, ingenieros, entre otros. Creo que es responsabilidad de cada uno de nosotros velar y contribuir por la dignificación de nuestra profesión, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones.

¿Qué haría usted de forma diferente si tuviese que empezar nuevamente su carrera profesional?

Desde el punto de vista profesional, como dije, he sido muy afortunada; considero haber aprovechado las oportunidades que la vida y las personas que han estado a mi alrededor me brindaron. Sin embargo, creo que por muchos años me he quedado al margen de muchas cosas, en las cuales pude haber participado y generar cambios. En algunos casos me conformé con ser una simple espectadora. Hoy tengo muchos planes, que espero llevar a la práctica en el corto plazo, entre ellos escribir formalmente y compartir algunas experiencias.

Finalmente, ¿Qué recomienda a los colegas interesados en desarrollar la Psicología Organizacional?

Creo que mis recomendaciones las podría resumir así: primero, amar lo que se hace, así como a la persona con quién se hace y sus objetivos; es decir dedicarnos plenamente a las personas con quienes trabajamos.

Segundo, mantener en mente que la gestión de recursos humanos tiene objetivos claros, como elevar la productividad, mejorar la calidad de los servicios y productos que la empresa genera, estimular la innovación a todos los niveles, promover la satisfacción plena del recurso humano, por difícil que sea y prepararle para el cambio.

Por último, apegarse al código **ético** de la empresa y de la propia profesión y resolver sabiamente los dilemas que nos toca enfrentar como parte de nuestra labor. **Ψ**