

Visión ocupacional en la dinámica de gestión de las organizaciones

*Umntu Ngumuntu Nagabantú (Lenguaje Zúlú)
Una persona, es persona a causa de los demás...*

Karin Garzón Díaz*

RESUMEN

Este artículo brinda una mirada de las posibilidades de actuación de los terapeutas ocupacionales en las organizaciones, más allá de las tradicionales áreas del ejercicio profesional en ambientes laborales.

Introduce conceptos propios y de fácil asunción por parte de los terapeutas ocupacionales en tanto su objeto de estudio y de las posibilidades de valorar su conocimiento en los ambientes organizacionales.

Terapia Ocupacional a través de sus dimensiones epistemológicas y teleológicas ha venido ahondando en las relaciones del ser humano con su entorno y en aras a facilitar su comprensión se ha intentado particularizar o sectorizar aquellos escenarios de desempeño donde refleja su hacer cotidiano.

No es mi intención ubicar este diálogo con la comunidad de terapeutas ocupacionales en un sector determinado, busco proponer visiones de avanzada que logren ampliar espectros de desarrollo profesional en tanto a las condiciones propias de los colombianos y por supuesto a las posibilidades de desarrollo profesional a las que nos debemos los terapeutas ocupacionales.

* Mg. Desarrollo Social y Educativo. Especialista Gestión Humana y Desarrollo Organizacional. Profesora Terapia Ocupacional, Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano. Universidad del Rosario, Bogotá.

Pensar en la dinámica de las organizaciones trasciende los límites de los sectores, hoy no basta con tener un conocimiento de su cultura y su influencia en el desempeño de las personas, con el fin de identificar potencialidades de ejecución en ambientes laborales determinados, si bien esto es posible; es necesario redimensionar el sentido ocupacional que demandan las organizaciones, pero no centrado exclusivamente en sujetos individuales sino en la capacidad de hacer lectura de sus relaciones, capacidad de influencia y potencialidades de desarrollo que permiten generar acciones más allá a áreas particulares de las organizaciones.

Las ocupaciones están organizadas en patrones o rutinas donde las personas emplean su tiempo (Beisser, 1989) y donde además cuentan con la oportunidad de auto-iniciar, auto-dirigir y que contribuya a otros¹. Esta dinámica es evidente en las organizaciones, donde esas contribuciones individuales se ponen de manifiesto frente a intereses colectivos, a intereses organizacionales.

La ocupación en Terapia Ocupacional ha venido evolucionando en sus acepciones, por ejemplo a inicios del siglo XX se concebía como “aquellas actividades diseñadas con un objetivo dirigido que promovía el amor de creación en las tareas de la vida diaria” (Levine & Brayley, 1991). Durante los años treinta, Terapia Ocupacional contó con mayor acercamiento a la medicina influenciada por su enfoque reduccionista, allí el foco de la profesión se transfiere de la ocupación hacia la técnica. En los setenta, los académicos en Terapia Ocupacional expresan que sus raíces están en las actividades y en la función. Ellos promovieron que Terapia Ocupacional regresara a una filosofía centrada en la ocupación (Levine & Brayley, 1991).

“En 1979, la base filosófica de Terapia Ocupacional fue adoptada por la Asamblea Representativa de la Asociación Americana de Terapia Ocupacional: la actividad con propósito (ocupación) incluyendo sus componentes interpersonales y ambientales pueden ser usados para prevenir y remediar una disfunción orientada hacia la máxima adaptación” (AOTA, 1979)”².

¹ Yerxa, Elizabeth. *Health and the Human Spirit for Occupation*. AJOT, vol. 52 N° 6. 1998.

² Kramer, Paula, Hinojosa, Jim. *Epiphany of Human Occupation*. AOTA, 1995.

Aquí se toman como términos equivalentes la “actividad con propósito” con la “Ocupación”, incluso podría pensarse en ser sinónimos, pero no necesariamente ser verdad³. Esta disyuntiva semántica fue considerada por la misma Asamblea y se acordó que el núcleo de Terapia Ocupacional, sería la Ocupación:

En 1991 la Comisión sobre la práctica de Terapia Ocupacional de la Asociación Americana de Terapia Ocupacional identifica tres términos como esenciales para la profesión: actividad con propósito, ocupación y función. La ocupación fue definida como la “participación activa en el auto-mantenimiento, trabajo, ocio y juego” (Hinojosa, Sabari & Pedretti, 1993). Para diferenciarla de la actividad con propósito, que aduce a las conductas auto-dirigidas o tareas que comprenden las ocupaciones. Y es con propósito en la medida en que el individuo es activo, participa voluntariamente y si la actividad es dirigida hacia una meta que considere el individuo como significativa.

Igualmente existen concepciones de la ocupación desde la mirada de dos componentes fundamentales uno referido al desempeño y otro referido a la significación personal del mismo, donde la ocupación diaria ayuda a las personas a organizar su tiempo y darle significado a su vida (Meyer, 1977).

Eleonor Clark (1991), en sus discusiones en torno a la ciencia ocupacional, define la ocupación como la dimensión en que los seres humanos se comprometen en una actividad personal y culturalmente significativa. Ella enfatiza sobre la importancia de la cultura y el significado de las acciones en la vida de las personas.

Igualmente hay posiciones conceptuales como la de Reed y Sanderson que conciben a la Ocupación como un proceso terapéutico o Kielhofner que la define como la actividad de dominio de los seres humanos que incluyen conductas verdaderas, desempeños productivos, creativos, de diversión entre otros; como consecuencia a un proceso evolutivo que contempla necesidades biológicas, psicológicas y sociales.

Con base en lo anterior y atendiendo a la naturaleza de estas concepciones se ve como la ocupación hace la vida diaria de las personas y se hace evidente en la medida que actuamos como tales.

³ Kramer, Paula, Hinojosa, Jim. *Epiphany of Human Occupation*. AOTA, 1995.

En el lenguaje de las organizaciones se ha venido validando el término “competencias”, donde sin intención de homologar o convertir en sinónimo está haciendo referencia al valor de la “ocupación” en su dinámica. Porque como terapeutas ocupacionales otorgamos el valor que la ocupación tiene al darle significado a la vida, por que a través de ella las personas definimos quienes somos.

El trabajo por competencias es uno de los sistemas de gestión humana que busca encausar los diferentes subsistemas y procesos que lo integran, con base en la competencia laboral, es decir, en la capacidad demostrada del individuo para desempeñarse con éxito en una situación laboral determinada mediante la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las actitudes y las experiencias pertinentes para el logro de los objetivos propuestos⁴.

La competencia generalmente se concibe como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Las competencias constituyen el vínculo entre las misiones a llevar a cabo con los comportamientos necesarios para hacerlo, además de las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria. No son patrimonio del puesto de trabajo sino atributos de la persona del trabajador que se ponen en juego en el momento de abordar una situación de cierto nivel de exigencia⁵.

La comprensión de las competencias dentro de las organizaciones, trasciende a las explicaciones inherentes al individuo (lo cognitivo, lo afectivo, lo psicomotriz, lo psicofisiológico), en la medida que están claramente contextualizadas, es decir que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

De ahí que para hablar de competencias implica: i) la potencialidad para aprender a realizar un trabajo; ii) la capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo y iii) la disposición para realizarlo, es decir su motivación e interés. Estos tres aspectos

⁴ Álvarez, Luis E. *Gestión por competencias*. Urosario. Bogotá, 2001.

⁵ Ibid.

se complementan ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa como hacerlo; o que no sepa hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

En las organizaciones, quizás privilegian el hacer para definir el desempeño de una persona, pero el significado de la ocupación para la persona misma y su influencia dentro de la organización es el foco donde Terapia Ocupacional puede asumir liderazgo.

Teniendo presente lo anterior, los terapeutas ocupacionales podremos enfrentar de manera efectiva las siguientes situaciones:

1. ¿Cómo podemos convertir o hacer transferible nuestro conocimiento en torno a la Ocupación Humana y que pueda aportar valor a las organizaciones?
2. ¿Cómo podemos generar conocimiento significativo en lugar de inundar a las organizaciones con información indiscriminada?
3. ¿Cómo podemos participar en las organizaciones, de tal manera que exista convencimiento respecto a la significación de procesos ocupacionales respecto a las personas que hacen parte de ellas y su impacto o alineación con objetivos de las organizaciones?

Hoy una empresa u organización en sí, no es productiva; son los seres humanos que trabajan en ella quienes lo son; por tanto existe una íntima relación entre productividad humana y productividad organizacional (Merlano, 1995). Es imperioso entonces partir de la comprensión de la realidad que vive cada organización (Muñoz, 1994).

En la gestión por competencias el punto de partida es la determinación de las competencias críticas o claves relacionadas con la naturaleza de la organización que van más allá de la definición de habilidades por parte de las personas, hoy las competencias sobrepasan a las habilidades, se refieren a conductas, a desempeños, a actitudes tangibles que permitan agregar valor a los procesos donde las personas participan (contrate la predisposición, capacite las destrezas, Peter Carbonara).

Hoy son muchas las organizaciones que en numerosas ocasiones sin saberlo, apelan a instancias de gestión del comportamiento para superar sus problemas com-

petitivos o aprovechar las oportunidades que se presentan a su organización⁶. Sería entonces posible pensar en las oportunidades de *gestión de la ocupación* y su influencia en el desarrollo de las organizaciones.

De ahí la necesidad de integrar la inteligencia y competencia personal en procesos colectivos de gestión, de generar mecanismos de aprendizaje, de interconectar a las personas para dialogar y aprender conjuntamente, de diseñar mecanismos de transferencia de conocimiento entre los diferentes miembros de la organización que permita la identificación y creación de valor.

Los terapeutas ocupacionales podemos participar en tanto comprendemos las dinámicas de la acción del ser humano y su compromiso con el entorno, pero además debemos contar con capacidad de pensamiento global y actuación local.

Hoy, las organizaciones están demandando acciones profesionales con capacidad de comprender la diada persona -organización, las formas alternativas de trabajo y la participación en procesos más que el desempeño en cargos, hace que el protagonista sea el sujeto y no el cargo. Se ponen en juego entonces intereses y valores personales y colectivos.

El ser humano se constituye en un fin en sí mismo, el personal es el beneficiario e impulsor del cambio (Watson Wyatt, 1995); sin embargo en las organizaciones o entornos de trabajo, las personas se visualizan más como el medio para la obtención de resultados, reflejado principalmente en el desempeño de cargos o funciones. Y es ahí donde Max Neef propone a partir del desarrollo a escala humana la necesidad del protagonismo real de las personas donde se logre la transformación de la persona-objeto en persona-sujeto.

Las posibilidades de autodependencia o interdependencia rompe con las tradicionales maneras de homogenizar, estandarizar o subordinar los desempeños humanos, en tanto se genere la capacidad de autodireccionar sus propias acciones atendiendo tanto a intereses individuales, colectivos como de la misma organización, haciendo gestión a través de la ocupación.

⁶ Tissen R., Andriessen, D. *El valor del conocimiento*. Prentice Hall. España, 2000.

Los terapeutas ocupacionales estamos llamados a proponer escenarios válidos de acción en las organizaciones, donde los procesos ocupacionales cobren sentido en la medida que sean colectivos y se privilegien sobre lo individual, (sin desconocer las necesidades particulares), encontrando o proponiendo alineación con intereses y misiones organizacionales.

A partir de allí la concepción de los equipos de trabajo⁷ a cualquier nivel de las estructuras organizacionales, tiendan a superar la inercia organizacional y sus líderes velen por el desarrollo de relaciones más cohesivas y de cooperación entre los individuos y donde el significado de la ocupación para las personas, cobre significación para la organización.

Senge⁸, propone a la organización como el espacio posible para la fundación y fortalecimiento de interacciones humanas como posibilitadoras de aprendizaje, donde se ponen a prueba la experiencia y su capacidad transformadora hacia el conocimiento accesible a toda organización y pertinente con su propósito central.

Los equipos de trabajo integran y mejoran las estructuras y procesos formales, por que a través de ellos se vigorizan procesos fundamentales en tanto se comparten intereses y autodirecciona el propio desempeño. De esta manera se supera el desempeño individual por contar con propósitos compartidos.

Los terapeutas ocupacionales debemos asumir esa mirada con liderazgo más allá de las miradas asistenciales y posicionarnos hacia miradas estratégicas que orienten caminos no solo de personas sino de las organizaciones.

Con la asunción de la Ocupación como factor de competencia en las organizaciones, el terapeuta ocupacional estaría en la capacidad de:

- ✓ Favorecer el desarrollo de las personas a través de la gestión de las competencias, de la gestión ocupacional.

⁷ Equipo se deriva del francés *équiper* y este a su vez del antiguo vocablo escandinavo *skipa*, que se deriva de *skip* (barco) y significa "equipar un barco": grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado.

⁸ Senge, Peter. *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Gramica. Barcelona: 1993.

- ✓ Favorecer nuevas formas de organizar el trabajo para alinear competencias personales como organizacionales.
- ✓ Participar en las estrategias que definen el incremento de la productividad individual como colectiva.
- ✓ Orientar competencias organizacionales y personales hacia el sentido de logro y la compensación.
- ✓ Comprender la cultura de la organización y la gestión ocupacional.
- ✓ Aportar a las organizaciones y a las personas posibilidades de aprendizaje, coherencia y alineación de intereses, valores y desempeños acorde con sus naturalezas.
- ✓ Orientar las competencias personales, no sólo centrado a los procesos ejecucionales enfocados principalmente a la tarea sino hacia procesos más integrales centrados en una visión holística del hombre como soporte fundamental en las organizaciones.

Con la asunción de retos, con la posibilidad de compartir conocimiento y de valorarlo, de hacerlo transferible, los terapeutas ocupacionales no solo estaremos asegurando la empleabilidad sino seremos generadores de empleo.

La Organización entonces no es más que otro de los escenarios de la vida frente a los procesos ocupacionales de las personas y como tal compendia no solo el ejercicio de roles, sino su pertinencia frente a contextos específicos, al igual que los efectos que estos producen frente a los sujetos que participan en ellos.

Hoy el mundo del trabajo está mediado no solo por saberes teóricos o procedimentales de acuerdo con sus respectivas naturalezas, la dinámica del trabajo y de la organización necesita más que eso, necesita garantías de polivalencia, de competitividad, de sostenibilidad y el componente de las relaciones humanas o interpersonales soporta en gran medida este tipo de interés.

REFERENCIAS

Competencia Laboral. Publicación Trimestral, enero-marzo 1997, año 1. N° 1 CONOCER, México.

Katz, Daniel. *Psicología social de las organizaciones*. New York, Wiley, 1977.

- Kramer, Paula; Hinojosa, Jim. *Epiphany of Human Occupation*. AOTA, 1995.
- Levy-Leboyer, Claude. *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Sage Publications Inc, Beverly Hills, Ca. USA: 1998.
- Morín, Édgar. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO-Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, 1999.
- Senge, Peter. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Gramica. Barcelona: 1993.
- Tissen R., Andriessen, D. *El valor del conocimiento*. Prentice Hall. España: 2000.
- WFOT. *Revised Minimum Standards for Education of Occupational Therapists*. 2002.
- Yerxa, Elizabeth. *Health and the Human Spirit for Occupation*. AJOT, vol. 52 N° 6. 1998.