

# Propuesta de periodización del comportamiento organizacional en el Perú

## Proposed periodization of organizational behavior in Peru

Arturo Orbegoso-Galarza<sup>1</sup>

● Revista  
**Educación y  
Sociedad**

Citar como: Orbegoso-Galarza, A. (2022). Propuesta de periodización del comportamiento organizacional en el Perú. *Revista Educación y Sociedad*, 3(6), 32-38. <https://doi.org/10.53940/reys.v3i6.117>

Artículo recibido: 01-10-2022  
Artículo aprobado: 05-12-2022  
Arbitrado por pares



I ACEES

### Resumen

Este texto propone una periodización del comportamiento organizacional en el Perú. Hacia 1900, debido a una inicial industrialización, se despiertan las propuestas por humanizar las condiciones de trabajo de los obreros. Entre los años 20 y 60 del siglo pasado el Estado propició, gracias a su extensión, la necesidad de mejorar procesos y contar con personal calificado. Entre las décadas de 1970 y 1980, los psicólogos organizacionales trabajaron principalmente en entidades públicas. A partir de 1990, como consecuencia de las privatizaciones y la multiplicación de empresas, la especialidad conoce un auge.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, etapas, trabajo en Perú

### Abstract

This text proposes a periodization of organizational behavior in Peru. Around 1900, due to an initial industrialization, the proposals to humanize the working conditions of the workers were awakened. Between the 1920s and 1960s, the State, thanks to its extension, promoted the need to improve processes and to have qualified personnel. Between the 1970s and 1980s, organizational psychologists worked mainly in public entities. Since 1990, as a consequence of privatizations and the multiplication of companies, the specialty has experienced a boom.

**Key words:** organizational behavior, stages, work in Peru

<sup>1</sup> Universidad Mayor de San Marcos y Universidad Privada del Norte. [aorbegosog@yahoo.es](mailto:aorbegosog@yahoo.es)

 <https://orcid.org/0000-0003-1805-8916>

## Introducción

Entre aquellos trabajos que han buscado reconstruir los inicios de la psicología organizacional en el Perú, sobresale una llamativa tendencia a obviar el contexto social en que tales experiencias pioneras hicieron su aparición (Alarcón, 2000; 2017). Si bien se reconoce que la psicología objetiva, en sus varias vertientes, enfrentó una oposición ideológica y/o filosófica al recrear la emergencia del comportamiento organizacional, se omite toda alusión a sus condicionantes e influencias.

Avances historiográficos de los últimos años arrojan nueva luz y una mejor perspectiva en torno a los progresos en materia de condiciones de trabajo durante el siglo XX. La importancia de tales estudios es doble. Revelan aspectos desconocidos de algunas reformas sociales y, además, nos hacen comprender cómo tales cambios derivaron en investigaciones empíricas. Dichas indagaciones sobre la realidad laboral fueron posibles, desde el Estado, gracias al crecimiento de éste y a la obligación o interés de los responsables formales de ciertas dependencias por contar con registros del comportamiento organizacional local.

Es pertinente también señalar que las reformas laborales no pueden ser entendidas únicamente como la realización de los sectores populares, por justificados y denodados que hayan sido sus esfuerzos. El Estado y las élites no son entes pasivos y meramente reactivos. También, actúan movidos por el cálculo y la previsión y se orientan hacia la conducción de las clases subordinadas. Asimismo, con sus propias demandas las clases medias pueden contribuir a la concreción de avances sociales.

En los párrafos que siguen se reseña brevemente la relación entre Estado y sociedad peruana durante el siglo XX en lo tocante específicamente a hechos que desembocaron en el inicio de estudios y registros del comportamiento organizacional. Igualmente, se propone una periodización que permita comprender y ubicar mejor el origen o motivación de tales investigaciones.

Resulta pertinente otra precisión antes de comenzar. El comportamiento organizacional es todavía joven en el Perú. Si bien son conocidas desde hace mucho la psicología del trabajo o laboral, la psicología industrial y la psicología organizacional, la designación comportamiento organizacional por su amplitud las agrupa y reconfigura a todas. Se trata, entonces, de una disciplina que estudia la conducta humana en entidades lucrativas y sin fines de lucro; lo cual significa en el presente considerar a las entidades públicas o estatales y las empresas primarias, industriales y de servicios. Esto es así en la actualidad debido a los cambios tecnológicos y socioeconómicos que vertebran estos tiempos.

### Siglo XIX: Desinterés por el comportamiento organizacional

Durante el siglo XIX estuvo ausente la previsión en torno al bienestar de los trabajadores en el país. De hecho, un sector significativo de ellos se desenvolvía en condiciones de servidumbre y semi-servidumbre (Cotler, 2016). Inclusive, en Lima, a mediados de esa centuria, las panaderías eran temidos centros de trabajo forzado y castigos brutales para esclavos insumisos.

Amasar y hornear el pan se considera como un trabajo muy pesado en vista del gran calor reinante; y lo realizan solamente esclavos bajo la fusta inmisericorde de un mayordomo severo. (...) El terror a la panadería es tan grande entre los esclavos, que tiemblan ante la sola amenaza y ruegan encarecidamente a su amo que él mismo los castigue lo más fuerte que pueda, porque saben que eso les resulta preferible (citado por Aguirre, 2011, p.53).

No fue el altruismo lo que despertó el interés por mejorar las condiciones de trabajo. En una economía principalmente agraria, fueron la desobediencia y el desfallecimiento de esclavos y peones asiáticos lo que obligó a atender el problema. Obviamente, las medidas fueron claramente punitivas.

Los dueños de las plantaciones, consideraban al suicidio como un robo infame, una irreparable pérdida del capital invertido. Por ello hicieron lo imposible para evitarlo sin modificar las causas que

originaban su producción masiva. En las islas guaneras destinaron guardianes especiales para impedir actos suicidas (Ruiz, 1993, p.101).

### **Primera etapa: Industrialización, reformas sanitarias y legales (1890-1920)**

La firma del Contrato Grace (1890) concede y extiende la presencia de empresas extranjeras en el país. Ellas se concentran en minería, agricultura, banca, comercio y transporte. A la par, es visible un auge manufacturero hacia 1900. La producción local se componía de calzado, textiles, bebidas, jabones, etc. Su mercado eran las ciudades costeras y especialmente Lima (Cotler, 2016; Thorp y Bertram, 1985). La clase trabajadora se reunía en los centros extractivo-exportadores y en las industrias urbanas. Parte de ella conformaba asociaciones mutualistas y la Confederación de Artesanos Unión Universal desde 1886 (Sulmont y Tavera, 1995).

Algunos intelectuales que propiciaron y compartieron estos cambios estaban influidos por el positivismo y por la Doctrina Social de la Iglesia – católica- marcada por la Encíclica Rerum Novarum de 1891 (Drinot, 2016). Asimismo, parte de esta élite asumió una postura pro-industrial (Orbegoso, 2017). Así lo expresó un destacado catedrático de derecho al inaugurar el año académico en la Universidad de San Marcos en 1900.

La industria moderna, servida por el gran capital y apoyada en los adelantos de la ciencia, pone en juego las más nobles y las más útiles facultades del entendimiento, como son el talento científico, la previsión, la iniciativa, la invención, el arte de conocer a los hombres y de saber gobernarlos (Villarán, 1901, pp.28-29).

Esta dinámica propiciará el protagonismo de abogados y médicos reformistas que plantearon cambios legales y sanitarios en favor de los sectores populares. Mientras los galenos promueven acciones contra las epidemias y en favor de mejores condiciones de vida y trabajo de los obreros, los juristas plantean avances en legislación laboral. Como lo expuso una tesis en jurisprudencia de la época:

Como resultado de la ilustración que posee llega el obrero a comprender que no es una cosa, de lícita explotación; que es un ser inteligente, y que, en consecuencia, tiene derecho a que se le conceda tiempo para dedicarse a las labores intelectuales, que son ya, para él, una necesidad del espíritu; y para conseguir estas ventajas pide la reducción de las horas de trabajo. Se da cuenta, asimismo, de que muchas disposiciones de los reglamentos industriales, rebajan su dignidad, y exige, entonces, su supresión (Miró Quesada, 1901, p.156).

El Partido Civil, durante su segunda época (1900-1919) osciló entre el progresismo y la resistencia hacia cambios en el plano social (Orbegoso, 2018). Las normas que más debate y tensión suscitaron fueron la ley sobre accidentes de trabajo de 1911 (Orbegoso, 2018) y aquella que impuso la jornada de 8 horas en 1919 (Sulmont, 1980).

### **Segunda etapa: Populismo y extensión del Estado (1920-1968)**

Precedido por las reformas descritas surgió lo que Drinot (2016) denomina el “Estado Obrero”; entendida como aquella concepción de quienes dirigen el aparato administrativo que los orientó a velar por el bienestar de los trabajadores y, dentro de ello, buscar alejarlos de ideologías radicales de izquierda. Esta proclividad obrerista se hará muy visible durante el gobierno de Leguía en los años 20.

Desde la creación de la Sección de Trabajo en el Ministerio de Fomento en 1919 se formaliza la preocupación gubernamental por la situación de la clase obrera. Esta oficina ministerial se ocupó de legalizar sindicatos, mediar en los conflictos entre capital y trabajo y registrar estadísticas laborales (Drinot, 2016). La atención hacia los temas laborales fue seguida por la multiplicación de otras dependencias del Estado responsables de la salubridad, la vivienda y la alimentación popular (Drinot, 2016).

De esta gestión estatal populista, proseguida luego, sostiene un historiador:

En la década de 1930, aparecieron nuevos actores sociales, como las organizaciones de trabajadores y los partidos políticos de masas, entre otros, que influyeron en las políticas sociales. (...) Los gobiernos militares de Sánchez Cerro y Benavides, vinculados con las élites, (...) tuvieron que implementar políticas redistributivas y de control social para mantener el orden público (Parodi, como se citó en Contreras, 2014, p.422).

Los procesos de selección de personal en el Estado fueron incipientes en los años 20 (Orbegoso, 2016) y se extendieron luego entre los años 30 y 40 (Alarcón, 2000). Paulatinamente se normalizó la necesidad de examinar objetivamente a las personas para así contar con funcionarios competentes que gestionaran con racionalidad los recursos públicos. La evaluación psico-técnica se hizo también un requisito para el ingreso a la Universidad de San Marcos y otras instituciones (Alarcón, 2000; 2017; Orbegoso, 2016).

En la década del 50, la guerra de Corea benefició significativamente las exportaciones peruanas. Esta bonanza acarreó significativa inversión pública en escuelas, hospitales y otras. Se trató de una modernización realizada bajo la dictadura odríista (1948-1956).

Varias tendencias que databan de los años 40 se intensificaron durante los 50. La masificación de la educación, una constante migración hacia las urbes, la natural demanda por servicios en estas y el reclamo de políticas industriales que modernizaran la producción fabril (Zapata y Aljovín, 2021). A todo ello se sumó el crecimiento de la clase media, la misma que expresó una renovada comprensión de la realidad nacional y sus problemas desde las cátedras universitarias, publicaciones y partidos políticos (Zapata, y Aljovín, 2021).

En la Universidad de San Marcos se proponen nuevos planes de estudio que incluían temas empresariales. Entre las materias propuestas estaban: selección de personal, organización de personal, técnicas de asesoramiento individual, psicología de la actitud y del comportamiento, sociología industrial, psicología de la venta, etc. También, se recomendó crear la carrera de Psicología Industrial (Pinilla, 1956). En 1956 se crea la cátedra de Psicología Industrial en la Facultad de Letras, medida luego replicada en la Universidad Federico Villarreal (Avellaneda, s.f.). En 1957 se funda el Instituto de Relaciones Humanas y Productividad, conformado por docentes sanmarquinos progresistas y de tendencia social cristiana (Avellaneda, s.f.; Salazar, 1967). Un autor, propulsor de los estudios sobre las relaciones de trabajo, expresó:

En el Perú, que tan necesitado se halla de profesionales en el novísimo dominio de las relaciones industriales, es casi imposible encontrarlos. Me refiero a los especialistas que demanda la industria moderna: directores de relaciones industriales, técnicos en negociaciones individuales y de grupo, gerentes de personal, psicólogos industriales, directores de programas de adiestramiento, administradores de negocios, ingenieros industriales y analistas de costos. Muchas empresas se ven obligadas a contratar a profesionales extranjeros (norteamericanos, suizos o alemanes) o enviar al extranjero a estudiantes peruanos para que allí se capaciten. (...) La Universidad y el Ministerio de Educación desconocen qué clase y qué número de profesionales necesita la industria, la agricultura, la administración pública, etc., y por tanto no cuenta con las informaciones indispensables para planear sus esfuerzos pedagógicos sobre una base realista y eficaz (Pinilla, 1956, p.151).

Casi en paralelo, desde el Ministerio de Trabajo, en 1958, se propone crear un Instituto de Administración Pública con el objetivo de profesionalizar a los empleados estatales (Actas del Consejo de Ministros del Perú, s.f.). Asimismo, se introdujo la negociación colectiva y las comisiones mixtas de obreros y empresarios; se modernizó, asimismo, la calificación de méritos y la evaluación de puestos. De igual manera, algunas empresas empiezan a recibir asesoría y capacitación para su personal (Pinilla, 1982).

Por otro lado, durante este período el equipo de psiquiatras del Hospital Larco Herrera realiza una serie de estudios en gerentes y sindicalistas. Los obreros revelan angustia, tensión, agresividad, introversión y neurosis. Otro grupo de trabajadores padecía afecciones mentales severas (Caravedo et al., 1963).

Igualmente, prosiguió la adaptación y empleo de pruebas psicológicas para selección de personal en los sectores público y privado (Alarcón, 2000).

### **Tercera etapa: Profesionales organizacionales en el Estado (1968-1990)**

En 1968, un golpe de Estado reivindicado por la Fuerzas Armadas derivó en un régimen nacionalista que concentró la explotación en minería, petróleo, pesca, banca, energía, transportes y otros sectores. Al duplicar el número de empresas bajo su control, esta administración acaparó el 33% del empleo. Asimismo, creó por decreto las “comunidades industriales”, reorganización empresarial que concedía participación a los trabajadores en la propiedad, administración y utilidades de las compañías. También, impulsó las empresas de “propiedad social”, es decir, de asociaciones de trabajadores (Alberti et al., 1977).

Este Estado en expansión convocó a una serie de profesionales, como sociólogos y psicólogos. Inicialmente su función consistió en difundir el ideario nacionalista del régimen. Una ponencia del Primer Congreso Peruano de Psicología no escatima su entusiasmo frente a las reformas laborales del gobierno militar:

La Comunidad Laboral –creación netamente peruana y, más concretamente, consecuencia directa de la ideología de la Revolución Peruana- por su sentido participacionista (sic) podría ser caracterizada como una innovación interesante tendiente hacia la democracia industrial. Está concebida como factor de promoción de la empresa en sí misma y como célula básica de promoción de la riqueza nacional (mejorando la productividad mediante la disminución de la lucha de clases) y, al mismo tiempo, como instrumento para dignificar al trabajador tanto material (participación en las utilidades) como socialmente (participación en la propiedad en la gestión). (Alarcón et al., 1976, p.150)

Más tarde, superada la ideología nacionalista, los psicólogos pasaron a dirigir procesos de selección, capacitación, evaluaciones de desempeño y mercadeo (Alarcón et al., 1976). Al acaparar este Estado a la mayoría de psicólogos industriales o laborales, y reducirlos a labores exclusivas de recursos humanos, se frustró su desarrollo en otras áreas de la especialidad.

Un balance de principios de los 80 (León, 1982) arrojó pocas investigaciones organizacionales. De acuerdo a este recuento, el trabajador peruano no difería psicológicamente de sus pares del extranjero. Igualmente, los trabajadores de nivel social alto y los migrantes se mostraban más ambiciosos y aspirantes. Además, los trabajadores peruanos eran más susceptibles a los motivadores intrínsecos. También, fue visible una positiva disposición hacia la dirección participativa y la autogestión en las empresas (Alarcón et al., 1976). No obstante, los estudios sobre técnicas de personal y los planteamientos teóricos fueron escasos (León, 1982).

### **Cuarta etapa: Privatizaciones y auge de la especialidad (1990-2020)**

Superada la etapa de severa crisis económica y de terrorismo de los años 80, el gobierno inaugurado en 1990 redujo radicalmente el Estado y privatizó numerosas empresas; lo que supuso apartar a empleados y profesionales del sector público. Para los psicólogos que engrosaban la burocracia hasta entonces se generaron dos opciones: trasladarse al sector privado, ya sea en empresas o como docentes en nuevas universidades. Las nuevas inversiones, incluyendo aquellas en educación superior, posibilitaron estas salidas.

Los psicólogos organizacionales debieron adaptarse a las nuevas formas de flexibilización laboral colaborando en su ejecución y hasta aceptando empleos temporales.

El mayor número de los especialistas en comportamiento organizacional se explica debido a las nuevas universidades y a los requerimientos de las empresas. Pese a su número en ascenso, su contribución a la investigación y las publicaciones académicas es todavía reducida. Lo mismo ocurre en congresos locales de psicología (Lazo y Zanoló, 1996). La principal fuente de estudios empíricos en comportamiento organizacional son las universidades, a modo de tesis. Al ser un requisito de titulación, de cierta manera, esto ha degradado la calidad de la investigación universitaria tornándola redundante.

## Epílogo

De lo expuesto sobresalen algunas tendencias. Primero, todavía hoy, desde el sector privado, un número significativo de los profesionales organizacionales ve restringido su ejercicio a procedimientos de recursos humanos, básicamente, a la selección y a la capacitación. Lo que confirma una añeja tendencia iniciada en el Estado el siglo pasado y que continúa hoy en el ámbito privado. Por si fuera poco, profesionales y practicantes de comportamiento organizacional trabajan en empresas intermediarias que proveen tales servicios a otras organizaciones. Los proyectos acerca de cultura, clima, comunicación organizacional y otros ocupan un segundo lugar. Pareciera ser, que el sistema empresarial peruano no permite el despliegue de todo el potencial de la especialidad.

En segundo lugar, y pese a que varias instituciones ofrecen estudios de pre y postgrado, la calidad de la formación de los profesionales organizacionales no es la óptima. Aún es visible el autodidactismo y la improvisación. Destaca, por tanto, una falta de solidez teórica en parte de quienes reivindican esta especialidad. Esto sería percibido por las empresas que los convocan y, tal vez por ello, restringen su campo de acción.

## Referencias

- Actas del Consejo de Ministros del Perú. (s.f.). Manuel Ignacio Prado y Ugarteche (Segundo gobierno) - 5 de setiembre de 1958 al 19 de junio de 1959 - Tomo III. *Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/repositorio\\_ACM/](https://sisbib.unmsm.edu.pe/repositorio_ACM/)
- Aguirre, C. (2011). *Dénle duro que no siente. Poder y transgresión en el Perú republicano*. Pedagógico San Marcos.
- Alberti, G., Santistevan, J., y Pásara, L. (1977). *Estado y clase. La comunidad industrial en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Alarcón, R., Bibolini, A., Infante, J., y Ponce, C. (Eds.). (1976). *La investigación psicológica en el Perú*. Memorias del Primer Congreso Peruano de Psicología. Editorial Universo S.A.
- Alarcón, R. (2000). *Historia de la psicología en el Perú*. Universidad Ricardo Palma.
- Alarcón, R. (2017). *Historia de la psicología en el Perú*. Universidad Ricardo Palma.
- Avellaneda, J. (s.f.). *Psicología industrial*. Librería Lima S.A.
- Basadre, J. (2005). *Historia de la República del Perú (1933-2000)*. El Comercio.
- Caravedo, B., Rotondo, H., y Mariátegui, J. (1963). *Estudios de psiquiatría social en el Perú*. Ediciones del Sol.
- Contreras, C. (Ed.). (2014). *Compendio de historia económica V: la economía peruana entre la gran depresión y el reformismo militar, 1930-1980*. Banco Central de Reserva del Perú – IEP.
- Cotler, J. (2016). *Clases, estado y nación en el Perú*. IEP.
- Drinot, P. (2016). *La seducción de la clase obrera*. IEP.
- Lazo, J., Zanoló, B. (1996). *Investigaciones y publicaciones psicológicas en el Perú*. San Marcos.
- León, F. (1982). La investigación psicológica del trabajo y las organizaciones en el Perú: 1956-1981. *Socialismo y Participación*, (19), 61–71.

- Miró Quesada, L. (1901). La moderna crisis social [Tesis de Bachiller, Universidad Nacional Mayor de San Marcos], Tomo XXVIII (pp. 147-177). UNMSM Repositorio de Colecciones Especiales. <http://repositorio.unmsm.edu.pe/handle/UNMSM/485>
- Orbegoso, A. (2016). *Psicología peruana. Los prejuicios detrás de la ciencia*. Universidad César Vallejo.
- Orbegoso, A. (2017). Hacia una historia social de la psicología peruana. *Revista de Psicología*, 7(2), 99-112. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/61>
- Orbegoso, A. (2018). *Orígenes sociales de la psicología y la psiquiatría en el Perú (1850-1930)*. Sociedad Peruana de Historia de la Psicología.
- Pinilla, A. (1956). *Psicología de la actitud y relaciones del trabajo*. Juan Mejía Baca y Pablo Villanueva, Editores.
- Pinilla, A. (1982). *Principios de organización y administración*. Iberoamericana de Editores S.A.
- Ruiz, A. (1993). *Psiquiatras y locos*. Instituto Pasado y Presente.
- Salazar, A. (1967). *Historia de las ideas en el Perú contemporáneo*. Francisco Moncloa Editores.
- Sulmont, D. (1980). *El movimiento obrero peruano (1890-1980)*. *Reseña histórica*. Tarea.
- Sulmont, D., y Távara, J. (1995). Economía y sociología de la empresa en el Perú. En G. Portocarrero y M. Valcárcel (Eds.), *El Perú frente al siglo XXI* (pp. 245-286). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Thorp, R., y Bertram, G. (1985). *Perú: 1890-1977. Crecimiento y políticas en una economía abierta*. Mosca Azul Editores – Fundación Friedrich Ebert – Universidad del Pacífico.
- Villarán, M. (1901). Las profesiones liberales en el Perú. En *Anales Universidad Mayor de San Marcos de Lima*. Tomo XXVIII (pp. 1-34). UNMSM Repositorio de Colecciones Especiales. <http://repositorio.unmsm.edu.pe/handle/UNMSM/485>
- Zapata, A., y Aljovín, C. (2021). *Oligarquías en guerra*. Taurus.