

1. Introducción a la psicología del trabajo y organizacional

Este primer capítulo introduce al lector en el campo y la historia de la psicología del trabajo y organizacional, así como en las tareas y competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales. La primera sección describe la psicología del trabajo y organizacional en términos de dos subcampos: la psicología del trabajo (a menudo referida como "gestión de recursos humanos") y la psicología organizacional (a menudo referida como "comportamiento organizacional"). Luego, analizamos cómo se desarrollaron las diversas escuelas de pensamiento sobre el comportamiento humano en el contexto del trabajo y organizacional desde principios del siglo XX, incluyendo la administración científica, la teoría organizacional clásica, los estudios Hawthorne, el enfoque de relaciones humanas, el enfoque de sistemas sociotécnicos, las teorías de contingencia, las teorías sobre la transformación organizacional, la cultura organizacional, la organización que aprende, el trabajo en equipo, la gestión de calidad total, el enfoque de capacidades y la psicología positiva. El capítulo luego procede a las tareas de los psicólogos del trabajo y organizacionales. Finalmente, analizamos los desafíos y competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales.

Resultados de aprendizaje

Cuando hayas completado este capítulo, deberías ser capaz de:

1. Definir la psicología del trabajo y organizacional.
2. Describir las tareas de un psicólogo del trabajo y organizacional.
3. Revisar el desarrollo del campo de la psicología del trabajo y organizacional.
4. Resumir las actividades de un psicólogo del trabajo y organizacional.
5. Explicar los avances y desafíos para los psicólogos del trabajo y organizacionales.
6. Discutir las competencias de un psicólogo del trabajo y organizacional.
7. Identificar las atracciones y desventajas de las carreras en psicología del trabajo y organizacional.

Definición de psicología del trabajo y organizacional

La psicología del trabajo y organizacional se define como una división aplicada de la psicología que se ocupa del estudio del comportamiento humano relacionado con el trabajo, las organizaciones, la eficiencia y la efectividad (Cascio, 2001). En la psicología del trabajo y organizacional, se aplican teorías psicológicas, métodos, hechos y principios a las personas en el lugar de trabajo y a las personas que desean trabajar pero carecen de las capacidades para hacerlo (Bulger et al., 2020; Provenzano-Hass, 2017).

Los psicólogos del trabajo y organizacionales ayudan a los individuos y organizaciones a cumplir su potencial y a producir resultados de manera eficiente y con un alto nivel de calidad de las siguientes maneras:

Desarrollar, validar y aplicar métodos para reclutar y seleccionar individuos que se ajusten a sus empleos, orientarlos, capacitarlos y desarrollarlos, y dotarlos de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por los empleos; monitorear y evaluar su desempeño; motivarlos, liderarlos y recompensarlos; mantener y promover su salud, seguridad y bienestar, y asistirlos con su desarrollo profesional.

Aplicar el conocimiento de la psicología del trabajo y organizacional para beneficiar a las organizaciones promoviendo la eficiencia, mejorando la moral e incrementando los beneficios organizacionales. Por ejemplo, los psicólogos del trabajo y organizacionales ahorran costos para las organizaciones al reducir el ausentismo, la rotación voluntaria, las desaceleraciones laborales, los productos defectuosos, el mal servicio y los accidentes.

La disciplina de "Psicología del trabajo y organizacional" comprende dos ramas: la psicología del trabajo (también llamada "gestión de recursos humanos") y la psicología organizacional (también conocida como "comportamiento organizacional"). La gestión de recursos humanos es una filosofía sobre cómo deberían ser gestionadas las personas. Es un enfoque estratégico, integrado y coherente para el empleo, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones (Armstrong y Taylor, 2014). El comportamiento organizacional estudia lo que las personas hacen en las organizaciones y cómo sus comportamientos afectan el funcionamiento y el desempeño de las organizaciones (Robbins y Judge, 2021).

La psicología organizacional se centra en el comportamiento de individuos, grupos y organizaciones en la situación laboral. Se enfoca en los siguientes temas (ver Figura 1.1 para los capítulos en los que se enumeran estos subcampos):

- Diferencias individuales e inclusión. Las diferencias individuales se refieren a las diferencias entre las personas en relación con cualquier característica, como un rasgo de personalidad, a través de la cual un individuo puede distinguirse de los demás. La inclusión implica cómo se trata a los individuos de diversos orígenes y cómo se sienten.
- Motivación. El término motivación se refiere a los factores que determinan o regulan el comportamiento.
- Comunicación. La comunicación se refiere a cómo una persona, grupo u organización comunica información a otra persona y maneja la interacción.
- Liderazgo. El liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo para alcanzar metas definidas del grupo u organizacionales.
- Dinámicas de grupo. Las dinámicas de grupo se refieren a la dinámica de interacción en los grupos sociales.
- Salud y bienestar. Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que no ocurren enfermedades. El bienestar es un estado en el que los individuos se sienten y funcionan bien en diferentes áreas de la vida.
- Diseño, desarrollo y cultura organizacional. El diseño organizacional es el sistema formal de comunicación, autoridad y responsabilidad adoptado por una organización que constituye

su estructura interna. El desarrollo organizacional se define como un esfuerzo a largo plazo para mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el cambio y sus procesos de resolución de problemas y renovación mediante una gestión efectiva de la cultura organizacional.

Figura 1.1 Campos de la psicología del trabajo y organizacional

Psicología Organizacional

- Diferencias Individuales e Inclusión (Capítulo 2)
- Motivación (Capítulo 3)
- Dinámicas de Grupo (Capítulo 4)
- Comunicación (Capítulo 5)
- Liderazgo (Capítulo 6)
- Bienestar en el Trabajo (Capítulo 13)
- Diseño y Desarrollo Organizacional (Capítulo 14)

Psicología del Trabajo

- Análisis del Flujo de Trabajo, Análisis del Puesto, Descripción y Especificación (Capítulo 7)
- Planificación de Recursos Humanos (Capítulo 7)
- Reclutamiento y Selección (Capítulo 8)
- Inducción, Capacitación y Desarrollo (Capítulo 9)
- Evaluación de Puestos y Compensación (Capítulo 10)
- Gestión del Desempeño (Capítulo 11)
- Desarrollo Profesional (Capítulo 12)

La Figura 1.1 muestra que la psicología del trabajo se centra en temas que normalmente se abordan en los libros de texto sobre gestión de recursos humanos, incluyendo:

1. *Planificación de Recursos Humanos.* La planificación de recursos humanos es un análisis planificado de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de una organización y la implementación de planes de acción para asegurar el suministro adecuado de estos recursos.

2. *Análisis del Flujo de Trabajo, Análisis del Puesto, Descripción del Puesto y Especificaciones del Puesto.* El análisis del flujo de trabajo asigna tareas a puestos y posiciones específicos. El análisis del puesto se define como la recopilación de información del puesto desglosando el puesto en sus componentes. La descripción del puesto es un resumen escrito de las áreas clave de rendimiento de un puesto específico. La especificación del puesto es una explicación escrita de los requisitos mínimos necesarios para un desempeño efectivo en un puesto dado.

3. *Reclutamiento y Selección.* El reclutamiento se define como la atracción de candidatos adecuados para postularse a vacantes existentes en una organización. La selección implica clasificar a los

solicitantes para un puesto vacante. Esto conlleva eliminar a aquellos solicitantes que no cumplen con los requisitos del puesto y de la organización.

4. *Inducción, Capacitación y Desarrollo.* La inducción se define como la introducción de nuevos empleados a la organización, la unidad de trabajo y el puesto. La capacitación es la aplicación sistemática de procesos formales para ayudar a las personas a adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes. El desarrollo se define como el crecimiento de la capacidad y el potencial de una persona a través de experiencias de aprendizaje y educativas.

5. *Desarrollo Profesional.* El desarrollo profesional es el proceso de guiar la colocación, el movimiento y el crecimiento de los empleados a través de evaluaciones, actividades de capacitación planificadas y asignaciones de puestos planificadas. Incluye la planificación profesional personal y la gestión de carreras organizacionales.

6. *Evaluación de Puestos y Compensación.* La evaluación de puestos implica calificar los puestos utilizando un plan de evaluación de puestos y convertir los valores relativos del puesto a una tasa de salario definida. La remuneración total de los empleados recibir del trabajo se llama compensación. La compensación significa la provisión de un retorno adecuado por los servicios prestados.

7. *Gestión del desempeño.* La gestión del desempeño es un sistema de gestión planificado y sistemático que consta de unos pocos subsistemas integrados dirigidos a mejorar la efectividad individual, grupal y organizacional.

El desarrollo del campo de la psicología del trabajo y organizacional

Diversos enfoques y teorías contribuyeron a la psicología del trabajo y organizacional y a su identidad (Bulger et al., 2020). Las primeras contribuciones (incluido el enfoque de la administración científica) enfatizaban el rendimiento eficiente según principios económicos. La teoría clásica de la organización se preocupaba por la organización efectiva de las personas. Los estudios Hawthorne (liderados por Elton Mayo) se han presentado como evidencia del papel vital de la naturaleza social de los seres humanos. El movimiento de relaciones humanas prestó atención a las necesidades humanas, actitudes, motivos y relaciones.

En contraste con el énfasis en la estructura o el lado humano de las organizaciones, el pensamiento organizacional ha enfatizado la integración de estas dos perspectivas en las últimas décadas. Más recientemente, los desarrollos en el desarrollo organizacional (incluido el enfoque de sistemas y la teoría de contingencia) también contribuyeron a la psicología del trabajo y organizacional. Por último, los desarrollos en psicología positiva, becas organizacionales positivas y el enfoque de capacidades también impactaron en la psicología del trabajo y organizacional.

A continuación, se revisarán estos desarrollos con más detalle.

Contribuciones tempranas

Desde la Revolución Industrial del siglo XIX, un número relativamente grande de personas comenzó a trabajar juntas de forma voluntaria en relaciones de gerente-subordinado. La Revolución Industrial trajo consigo muchos cambios tecnológicos en el lugar de trabajo. Durante esta era, el énfasis estaba en el trabajo que se realizaba, no en la persona que lo realizaba. Los ingenieros se centraron en el desarrollo de máquinas eficientes. Argumentaron que si se pudieran mejorar las máquinas utilizadas para producir bienes, se seguiría una mayor eficiencia. Los problemas de eficiencia llevaron a los ingenieros a comenzar a considerar a las personas que operaban las máquinas. Esto, a su vez, condujo a la implementación de estudios de tiempos y movimientos. Estos estudios intentaron diseñar los trabajos para realizarse de la manera más eficiente (Bulger et al., 2020).

Administración científica

La administración científica es el nombre del enfoque a la psicología del trabajo y organizacional iniciado por Frederick Winslow Taylor. La administración científica se preocupaba por maximizar la eficiencia y obtener la mayor producción posible de los empleados (Armstrong y Taylor, 2014). Taylor, un ingeniero industrial, estaba preocupado por las ineficiencias en los trabajos manuales. Creía que un desempeño de trabajo más racional, objetivo y efectivo podría determinarse estudiando científicamente los movimientos específicos del trabajo total. Este enfoque enfatizaba el diseño de los trabajos para asegurar que las tareas laborales fueran planificadas sistemáticamente. Los empleados eran seleccionados y capacitados cuidadosamente para sus trabajos. Taylor también se dio cuenta de que la motivación en los entornos laborales era crítica. Durante este período, los gerentes veían su trabajo como un aumento de la eficiencia y estaban menos interesados en el bienestar de los trabajadores (Bulger et al., 2020).

Las ideas de Taylor influyeron profundamente en las prácticas de gestión y el pensamiento empresarial de su época porque facilitaron la especialización del trabajo y la producción en masa (Cummings et al., 2017). Sin embargo, los sindicatos se opusieron a sus ideas porque el objetivo de la administración científica era obtener más producción de los empleados. Además, algunos miembros del gobierno pensaron que la implementación de sus ideas llevaría a la deshumanización del lugar de trabajo y a que los trabajadores se convirtieran en robots.

Teoría Clásica de la Organización

La teoría clásica de la organización se preocupaba por la cuestión de cómo se podían organizar de manera efectiva grandes cantidades de trabajadores y gerentes en una estructura organizacional general. Max Weber fue uno de los contribuyentes más prominentes al pensamiento sobre la teoría clásica de la organización. Weber sopesó los pros y los contras de la burocracia. Una lección fundamental de la teoría clásica de la organización es que no hay una única manera correcta de hacer las cosas: a menudo, el mejor curso de acción depende de examinar el contexto y los pros y

los contras de las opciones disponibles. La impersonalidad de la burocracia es una de sus fortalezas significativas, ya que asegura equidad y previene la discriminación. Basado en el trabajo de Weber, la manera en que las instituciones y su gestión se habían desarrollado con el tiempo y las culturas socio-políticas en las que vivían ayudarían a entender esas instituciones y su gestión (Cummings et al., 2017).

A principios de 1900, Hugo Münsterberg, un psicólogo alemán que posteriormente emigró a los EE.UU. y que es considerado por algunos como uno de los "padres fundadores" de la psicología del trabajo y organizacional, argumentó que el campo de la psicología podría proporcionar perspectivas importantes en áreas como la selección y motivación de empleados. Al mismo tiempo, una experta en orientación vocacional llamada Mary Parker Follett argumentó que las organizaciones deberían esforzarse más por satisfacer las necesidades de sus empleados y que la gestión debería volverse más democrática en su trato con los empleados (Bulger et al., 2020).

Los estudios Hawthorne

Los estudios Hawthorne se llevaron a cabo entre 1924 y 1932 en la planta de Hawthorne de Western Electric en Chicago, EE.UU. Dos miembros del personal de la Universidad de Harvard, a saber, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, estuvieron involucrados en los estudios Hawthorne a partir de 1927. Los estudios Hawthorne llevaron la psicología del trabajo y organizacional más allá de la selección y colocación a problemas complejos de motivación, relaciones interpersonales y dinámicas organizacionales (Hsueh, 2002). Los estudios Hawthorne han sido criticados por su falta de rigor científico, pero no se puede negar que tuvieron un impacto significativo en el campo de la psicología del trabajo y organizacional. Además, la investigación de Elton Mayo muestra deficiencias en la medida en que retrasó el avance del campo de la psicología del trabajo y organizacional (Cummings et al., 2017).

El movimiento de relaciones humanas

El movimiento de relaciones humanas prestó atención a aspectos como las necesidades humanas, actitudes, motivos y relaciones. Según este enfoque, las personas responden principalmente a su entorno social, la motivación depende más de las necesidades sociales que de las económicas, y los empleados satisfechos trabajan más duro que los trabajadores insatisfechos. Los valores del movimiento de relaciones humanas están mejor reflejados en la Teoría X de Douglas McGregor (1960), que expuso en su libro **The Human Side of Enterprise**. En este libro, identificó dos perspectivas opuestas, que él creía que tipificaban las opiniones gerenciales sobre los empleados. La Teoría X representa una visión pesimista de la naturaleza humana. Por otro lado, McGregor también se refiere a Teoría Y, que representa una visión mucho más pesimista de la naturaleza humana. Es importante destacar que McGregor nunca afirmó tener evidencia empírica para probar su teoría. Las Teorías X e Y son simplemente heurísticas para estimular la reflexión crítica (Cummings et al., 2017).

El enfoque de sistemas sociotécnicos

Trist y Bamforth (1951) describieron un cambio en la tecnología en una mina de carbón británica. En la mina, los trabajadores estaban acostumbrados a trabajar de manera independiente en pequeñas unidades autosuficientes en las que organizaban el trabajo ellos mismos. Sin embargo, la tecnología para la extracción de carbón mejoró, lo que llevó a la gestión a aumentar la especialización del trabajo y disminuir la participación de los trabajadores en las asignaciones. Los mineros de carbón odiaban la especialización porque preferían trabajar estrechamente entre ellos y realizar diversas tareas. Los investigadores de sistemas sociotécnicos concluyeron que ni la tecnología ni las relaciones humanas podían ser excluidas al tratar de entender un sistema de trabajo (Armstrong y Taylor, 2014).

Teoría de sistemas

La teoría de sistemas ofrece una visión integrada y comprensiva del funcionamiento organizacional. El modelo general de sistemas (Bertalanffy y von Bertalanffy, 1978) representa a una organización como un sistema abierto que interactúa con fuerzas y factores ambientales (Armstrong y Taylor, 2014). Un sistema tiene cuatro características, a saber (Clegg et al., 2005):

1. Comprende varios subsistemas interdependientes e interrelacionados (por ejemplo, empleados individuales, equipos de trabajo, departamentos).
2. Es abierto y dinámico. La organización recibe continuamente nueva energía en forma de nuevos recursos (personas, materiales y dinero) o información (sobre estrategia, entorno e historia) del entorno. Estos insumos se transforman en salidas. La transformación de insumos cambia el comportamiento y las actitudes individuales, grupales y organizacionales (por ejemplo, rendimiento, moral, satisfacción, rotación y absentismo).
3. Busca el equilibrio. Cuando las organizaciones se vuelven desequilibradas o experimentan desequilibrio, como cuando los cambios en el entorno hacen que la dotación de personal actual sea inadecuada, las organizaciones intentan regresar a un estado de equilibrio, que puede diferir del estado original de equilibrio.
4. Tiene múltiples propósitos, objetivos y funciones, algunos de los cuales están en conflicto. Las organizaciones que sobreviven se adaptan a una situación particular. Responden a los cambios en el entorno con cambios apropiados en el sistema.

Teoría de contingencia

En las organizaciones, la teoría de contingencia enfatiza el ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación. Por lo tanto, no hay una mejor manera de gestionar personas o situaciones. La mejor manera de gestionar personas o situaciones depende de la situación en la que

se encuentre la organización (Armstrong y Taylor, 2014). Las primeras investigaciones sobre contingencia examinaron el ajuste entre la estructura de una organización y su entorno. Burns y Stalker (1961) describieron dos tipos diferentes de sistemas de gestión: mecanicistas y orgánicos. Los sistemas mecanicistas tienen características como las descritas en las tradiciones de gestión científica y clásica. Los sistemas orgánicos son mucho más flexibles y menos rígidos estructurados y permiten una mayor influencia de los empleados en las decisiones que los sistemas mecanicistas. Los sistemas mecanicistas son apropiados para condiciones ambientales estables, mientras que los sistemas orgánicos son adecuados para organizaciones en cambio. Mintzberg (1983) enfatizó la importancia de ajustar la estructura organizacional a las diversas contingencias. Así, la teoría de contingencia también se ha extendido al liderazgo, la dinámica de grupos, las relaciones de poder y el diseño del trabajo. Fiedler (1967) desarrolló una teoría de contingencia del liderazgo, que sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la situación en la que el líder se encuentra (incluidas las características de los seguidores).

Métodos de Investigación 1.1 Representación errónea de teorías en manuales

Cuando lees manuales, ¿alguna vez te has preguntado si lo que está escrito es correcto? Cummings et al. (2017) afirman que los manuales de gestión explican la historia de la teoría y la práctica de la gestión bajo la suposición de que esto ayudará a situar las teorías y prácticas de gestión actuales en perspectiva. Sin embargo, desafortunadamente, los libros de texto de gestión presentan la historia de una manera que impide la innovación. Como resultado, este enfoque distorsiona las prácticas actuales como parte de un proceso evolutivo, haciendo que el cambio sustantivo sea menos probable.

Cummings et al. (2017) señalan que se han añadido interpretaciones erróneas al trabajo de Adam Smith, F.W. Taylor, Kurt Lewin, Max Weber, el método del Caso de Harvard, Elton Mayo (Estudios Hawthorne), Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Preguntas:

1. ¿Por qué es importante entender los fundamentos históricos de un campo?
2. ¿Por qué es vital adoptar un enfoque crítico e histórico tanto en la investigación como en la enseñanza?

Lee el siguiente artículo antes de responder:

Cummings, S. y Bridgman, T. (2011). *The relevant past: Why the history of management should be critical for our future*. Academy of Management Learning & Education, 10(1): 77–93.

Desarrollos en el campo del desarrollo organizacional

Varios desarrollos en el campo del desarrollo organizacional han contribuido al campo de la psicología del trabajo y organizacional. Estos desarrollos incluyen un interés en la transformación

organizacional, la cultura organizacional, la organización que aprende, los equipos y la gestión de la calidad total (Anderson, 2020).

La literatura sobre desarrollo organizacional distingue entre cambios de primer orden y cambios de segundo orden. El cambio de primer orden se refiere a modificaciones incrementales dentro de un marco o método operativo establecido (por ejemplo, implementar un sistema informático que automatiza los procesos de trabajo existentes). El cambio de segundo orden se refiere a cambios transformacionales que modifican los marcos o métodos operativos establecidos (Anderson, 2020). La transformación organizacional implica un cambio de segundo orden y es multidimensional, multinivel, discontinuo y se refiere a cambios organizacionales radicales. Por ejemplo, repensar cómo la organización utiliza un sistema informático, incluyendo la redefinición de roles, procesos, objetivos y valores, se consideraría un cambio de segundo orden.

Los esfuerzos para definir, medir y cambiar la cultura organizacional se han vuelto más sofisticados. Schein (1985) ha realizado un extenso trabajo sobre la cultura organizacional y ha diseñado intervenciones para ayudar a los líderes y empleados a identificar las convenciones culturales y supuestos que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. La estrategia y la cultura de una organización deben estar alineadas para tener éxito (Anderson, 2020).

Estimulado por los trabajos de Argyris et al. (1985), Argyris y Schön (1978) y Senge (1990), ha habido un considerable interés en las condiciones bajo las cuales individuos, equipos y organizaciones aprenden. Algunas organizaciones aprenden mejor que otras (Anderson, 2020). Una organización que aprende es una organización que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Argyris (1990) se ha centrado en las rutas defensivas de los miembros de la organización. Senge (1990) escribe sobre las discapacidades de aprendizaje que plagan a las organizaciones. Una discapacidad de aprendizaje se enfoca exclusivamente en el trabajo individual con poco sentido de responsabilidad por el producto colectivo. Otra es culpar excesivamente al "enemigo allá afuera" por los errores.

Aunque el estudio de los equipos siempre fue crucial en la psicología del trabajo y organizacional, actualmente hay un interés profundo en los equipos autogestionados o autodirigidos. Este interés fue causado por la presión sobre las organizaciones para mejorar la calidad, volverse más flexibles, reducir capas de gestión y mejorar la moral de los empleados (Anderson, 2020). Los métodos de entrenamiento en laboratorio han sido útiles para entrenar a los miembros del equipo en comportamientos efectivos de membresía y liderazgo, así como para capacitar a supervisores y gerentes en delegación y empoderamiento.

La gestión de calidad total es un esfuerzo a nivel de toda la empresa que busca instalar y hacer permanente un clima en el que los empleados mejoren continuamente su capacidad para proporcionar productos y servicios que los clientes encontrarán valiosos a demanda. Los programas de gestión de calidad total involucran un cambio en la cultura personal y organizacional, y los psicólogos del trabajo y organizacional ayudan a facilitar este cambio.

Psicología de la salud ocupacional

La psicología de la salud ocupacional (OHP, por sus siglas en inglés) es un área de estudio y práctica que utiliza conceptos de la ciencia del comportamiento para mejorar la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores (Cunningham y Black, 2021, p. 3). Raymond et al. (1990) utilizaron la etiqueta OHP en un artículo que se centró en el diseño y la realización de formación a nivel doctoral en psicología de la salud ocupacional. OHP surgió de la convergencia de la salud pública y la medicina preventiva con la psicología de la salud y clínica. Los factores que contribuyeron al desarrollo del campo incluyen el interés y la investigación sobre lo siguiente (Schonfeld y Chang, 2017):

- a) los efectos de la industrialización en el bienestar físico y espiritual de los empleados
- b) los efectos de los cambios en el ciclo económico en el riesgo de suicidio
- c) las dificultades psicológicas del desempleo
- d) el trabajo y el bienestar psicológico
- e) la autonomía del trabajador y la carga de trabajo
- f) el estrés, el afrontamiento y el agotamiento
- g) el modelo demandas-recursos del trabajo y
- h) el compromiso laboral.

Recientemente, se produjo un giro en el pensamiento sobre OHP cuando se desarrolló el enfoque de capacidades para el trabajo (Van der Meer et al., 2016). Dos desafíos hacen que este cambio sea imperativo. Primero, OHP enfrentaba un problema conceptual: los valores éticos no estaban adecuadamente reflejados en los constructos y modelos en uso. Tradicionalmente, la prevención en OHP se ha dirigido a sus consecuencias financieras y económicas. Sin embargo, prevenir el daño y promover el florecimiento en el trabajo son valiosos por sí mismos. Segundo, el valor económico del trabajo disminuirá con el tiempo (Piketty, 2014). La mecanización, la robótica y la informatización acelerarán y reforzarán este desarrollo. La demanda de mano de obra barata aumentará la mecanización, la robótica y la informatización se están volviendo prevalentes. Esto marginará y reducirá el valor económico del trabajo humano. Según Van der Meer (2019), el valor del trabajo solo puede preservarse si los gerentes y líderes reconocen que los empleados valoran su trabajo y buscan empleos que se ajusten a sus preferencias y les hagan sentir bien. En OHP, el énfasis se desplaza hacia permitir que los trabajadores se vean a sí mismos como constructores de sociedades y vidas florecientes. Este cambio reconoce cómo las condiciones sociales y los contextos laborales pueden permitirles construir vidas y sociedades florecientes, esenciales para un trabajo sostenible (Van der Meer et al., 2016).

Los modelos y teorías de OHP no reconocen suficientemente la importancia de los valores para los individuos y las organizaciones. Además, los factores contextuales que influyen en la capacidad de un individuo para trabajar no están suficientemente reconocidos (Van der Meer, 2019). El enfoque de capacidades (CA) ofrece un marco para entender las capacidades y el funcionamiento de las personas en diferentes contextos (Sen, 1985a, 1985b; Nussbaum, 2011, 2019). En el CA, se

distinguen tres elementos clave: capacidades, funciones y agencia (Sen, 1985a). El concepto de capacidades se refiere a la combinación de funciones que una persona está habilitada y es capaz de alcanzar considerando las características personales relevantes y los factores externos (Robeyns, 2017). El funcionamiento de una persona se refiere a sus "seres y haceres" (por ejemplo, acciones). La agencia es la capacidad de moldear la propia vida y contexto para lograr los resultados deseados (Sen, 1985a). En lugar de centrarse en los recursos que poseen las personas individuales, el CA sugiere que debemos prestar atención a las libertades que disfrutan y tienen razones para valorar (Robeyns, 2017).

El CA es un marco de justicia social que se centra en apoyar las capacidades de todos los individuos (libertades o verdaderas oportunidades) para concebir, perseguir y revisar sus planes de vida (Sen, 1999). En el contexto del trabajo, el CA permite a los trabajadores identificar características relacionadas con el valor de su trabajo (Abma et al., 2016; Van der Meer et al., 2016) y comprender cómo se habilitan y logran estas cualidades.

Psicología positiva

El movimiento hacia la psicología positiva ha dado lugar a una mayor conciencia sobre el florecimiento de las personas en contextos laborales y organizacionales (Crumann y Saks, 2019; Rothmann, 2013; Rothmann et al., 2019). La psicología positiva se define como el estudio científico de lo que permite a los individuos y a las instituciones florecer, centrándose en la expresión óptima del potencial a través del bienestar positivo, los rasgos positivos y las instituciones positivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Es un movimiento en psicología que enfatiza lo que está bien en las personas en lugar de lo que está mal con ellas (Nelson y Cooper, 2007). A nivel subjetivo, la psicología positiva se ocupa de las experiencias subjetivas valoradas: bienestar, contenido y satisfacción, esperanza y optimismo, y flujo y felicidad (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

En línea con el desarrollo de la psicología positiva, varias disciplinas han surgido que adoptan un enfoque proactivo hacia la investigación en psicología del trabajo y organizacional. Estas disciplinas incluyen la beca organizacional positiva (POS) (Cameron y Spreitzer, 2012), el comportamiento organizacional positivo (POB) (Luthans, 2002a) y la psicología organizacional positiva (Donaldson y Ko, 2010). Luthans (2002b: 59) define POB como "el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas orientadas positivamente que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para la mejora del rendimiento". POS enfatiza las características positivas de la organización que facilitan su capacidad para funcionar. El Enfoque 1.1 muestra algunos hallazgos de estudios sobre psicología positiva del trabajo y organizacional.



Figura 1.2 La psicología positiva estudia los factores que contribuyen al florecimiento humano

Fuente: © bilderpool/Shutterstock.com

Enfoque 1.1 Algunos hallazgos de estudios sobre psicología positiva en el trabajo y organizacional

- Los hallazgos de la investigación sobre lo mejor de la naturaleza humana muestran que las personalidades de los individuos tienen dimensiones de "luz". Kaufman et al. (2019) desarrollaron una medida de orientación amorosa y benevolente hacia los demás que consta de tres facetas: Antianismo (tratar a las personas como fines en sí mismos), Humanismo (valorar la dignidad y el valor de cada individuo) y Fe en la Humanidad (creer en la bondad fundamental de los seres humanos). La medida demostró una excelente fiabilidad y validez, prediciendo la satisfacción con la vida y los resultados orientados hacia la trascendencia personal y el crecimiento.
- La pasividad y la evitación son respuestas predeterminadas no aprendidas a eventos aversivos prolongados, que inhiben la evasión. No es la impotencia lo que se aprende, sino el control y el dominio. Por lo tanto, las intervenciones para el estrés y la depresión deben dirigirse al desarrollo de estrategias para aprender a controlar, en lugar de desaprender lo que ya ha ocurrido. Para reducir el malestar y la depresión, los individuos deben aprender la percepción de que pueden controlar y manejar la imprevisibilidad en su entorno (Paier y Seligman, 2016; Tomasulo, 2020).

Las tareas de los psicólogos del trabajo y organizacionales

La tarea principal de los psicólogos del trabajo y organizacionales es aplicar principios y métodos psicológicos a fenómenos en el lugar de trabajo mediante un enfoque científico. La ciencia se define por sus métodos y procedimientos, no por su materia de estudio (Bulger et al., 2020). Cuando los psicólogos del trabajo y organizacionales tratan con el comportamiento de las personas en el trabajo, lo hacen de manera objetiva y sistemática. Utilizan observación cualitativa y medición

cuantitativa y estadísticas para llevar a cabo investigaciones e intervenir en el lugar de trabajo (Brewerton y Dillward, 2004). Además, se preocupan por la eficacia de la organización y el bienestar de los individuos. Por último, los psicólogos del trabajo y organizacionales operan con un modelo implícito de múltiples niveles, es decir, reconocen que, además de las influencias individuales en el comportamiento y las actitudes de los individuos, las unidades de orden superior, como los equipos y el contexto organizacional, también tienen influencia (Ryan, 2003). Las tareas de los psicólogos del trabajo y organizacionales se muestran en el Enfoque 1.2.

Enfoque 1.2 Tareas de un psicólogo del trabajo y organizacional

Se distinguen cuatro tareas amplias de los psicólogos del trabajo y organizacionales, a saber:

1. Explicar el comportamiento individual, grupal y organizacional.
2. Medir el comportamiento y predecir el potencial.
3. Contribuir al desarrollo individual, grupal y organizacional.
4. Traducir los hallazgos de investigación y capacitar a los posibles usuarios de los mismos.

Explicación del comportamiento individual, grupal y organizacional

La primera tarea de un psicólogo del trabajo y organizacional es explicar el funcionamiento individual, grupal y organizacional basándose en teorías y modelos. Por ejemplo, el psicólogo del trabajo y organizacional puede:

- Reunirse con clientes o gerentes para discutir la naturaleza de un problema (por ejemplo, la tasa de rotación entre los empleados es demasiado alta).
- Realizar entrevistas o enviar cuestionarios a los empleados para determinar la naturaleza de sus tareas laborales.
- Llevar a cabo un estudio para determinar qué tipo de capacitación es necesaria.
- Encuestar a los empleados para averiguar cómo se sienten respecto a sus trabajos e identificar soluciones para un problema organizacional (por ejemplo, demasiada ausencia de empleados).

Medición del comportamiento y predicción del potencial

Los psicólogos del trabajo y organizacionales observan y registran el comportamiento de los empleados bajo condiciones bien controladas y sistemáticas. A lo largo de los años, las medidas psicológicas se han convertido en herramientas esenciales para implementar cambios. El término "prueba" se refiere a medidas estandarizadas administradas grupal e individualmente de aptitudes, logros, inteligencia, personalidad, habilidades sociales, lingüísticas, perceptivas y motrices (Oakland, 2004). Existe una fuerte evidencia que respalda el mérito de las pruebas para proporcionar a los responsables de políticas información para la toma de decisiones, ayudar a los psicólogos en el

proceso de selección y diagnóstico individual, acreditar y licenciar a candidatos en profesiones y especialidades, y proporcionar a las organizaciones datos para la selección, promoción y evaluación de capacitación de los empleados (Salas et al., 2017). Los psicólogos del trabajo y organizacionales deben asegurar que los materiales y medidas de evaluación sean confiables, válidos, equivalentes e imparciales (Berry et al., 2011). Los materiales y medidas de evaluación podrían ser inequitativos o sesgados debido a diferencias culturales y otras.

Contribuyendo al desarrollo individual, grupal y organizacional

Los psicólogos del trabajo y organizacionales deben enfrentar la resistencia de los empleados a nuevas ideas y apoyar a los empleados y a sus supervisores o gerentes (Bulger et al., 2020). Tienen que planificar e implementar intervenciones que contribuyan al desarrollo individual, grupal y organizacional. Para contribuir al desarrollo organizacional, los psicólogos del trabajo y organizacionales necesitan conceptualizar la efectividad organizacional y desarrollar medidas para evaluarla. Las características de las organizaciones efectivas incluyen rentabilidad, retorno de inversión, participación en el mercado, crecimiento, adaptabilidad e innovación, y quizás el objetivo final: la supervivencia. Una organización es efectiva cuando ofrece a sus consumidores los servicios y productos deseados a precios razonables, con calidad y en fechas de entrega adecuadas.

Desde una perspectiva de POS, los psicólogos del trabajo y organizacionales deberían contribuir a construir y mantener instituciones positivas. Según Cameron y Spreitzer (2012), las organizaciones positivas:

- Tienen un propósito y una visión compartida (del objetivo moral de la organización).
- Proporcionan seguridad (protección contra amenazas, peligros y explotación).
- Aseguran equidad (reglas justas que rigen recompensas y castigos), humanidad (cuidado y preocupación) y dignidad (trato a todos como individuos independientemente de su posición).

Traduciendo los hallazgos de investigación y empoderando a los usuarios potenciales

Aunque existe un gran cuerpo de hallazgos de investigación, los usuarios potenciales a menudo no actúan sobre ellos. Esto puede atribuirse a la falta de conocimiento y comprensión de los hallazgos de investigación, habilidades de implementación, motivación y limitaciones creadas por la cultura organizacional predominante. Muchos líderes industriales mantienen paradigmas disfuncionales, lo que puede reducir profundamente la efectividad de la enseñanza, la práctica y la investigación en psicología del trabajo y organizacional (Watkins, 2001). Reaccionar ante las opiniones de los líderes industriales, sin al menos considerar los factores de éxito en el trabajo y organizacionales para apoyar su razonamiento, puede ser potencialmente devastador para el tema. Los psicólogos del trabajo y organizacionales deben presentar sus contribuciones de manera que los usuarios de sus servicios las comprendan (Bulger et al., 2020).

Progreso en la investigación en psicología del trabajo y organizacional

Salas et al. (2017) resumieron el progreso en la investigación en psicología del trabajo y organizacional en términos de cuatro temas: construir la fuerza laboral, gestionar la fuerza laboral, gestionar las diferencias dentro y entre organizaciones, y salir del trabajo. Construir la fuerza laboral incluye reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, y socialización para crear el capital humano necesario para la efectividad organizacional.

Focus 1.3 Progreso en la investigación en psicología del trabajo y organizacional

Algunos logros en la investigación en psicología del trabajo y organizacional:

Construyendo la fuerza laboral

- Se han desarrollado marcos teóricos y taxonomías (por ejemplo, el modelo de los cinco factores de la personalidad) para organizar y sintetizar constructos, medidas y enfoques.
- Se han desarrollado e implementado una amplia gama de métodos rigurosos y medidas efectivas de constructos psicológicos.
- Reclutamiento y selección: *La conceptualización de las diferencias individuales que pueden predecir comportamientos en el trabajo, el desarrollo de métodos para medirlas y el diseño de aplicaciones para utilizarlas han madurado significativamente. Reclutar y seleccionar profesionales en la actualidad se ha vuelto más difícil debido a la globalización, las tecnologías de Internet y móviles, los cambios demográficos, la incertidumbre económica y el ritmo del cambio.
- El enfoque se ha desplazado de los métodos de capacitación a los procesos y mecanismos de aprendizaje. Las intervenciones de desarrollo y construcción de habilidades pueden ser influenciadas no solo por la naturaleza de la experiencia, sino también por aspectos del contexto organizacional, el diseño, la reflexión estructurada y las características del individuo.
- A través de la socialización organizacional y el mentorazgo, se ha comprendido mejor el desarrollo de los empleados, las transiciones profesionales y la adaptación.

Gestionando la fuerza laboral

- La investigación ha demostrado que la motivación es un proceso dinámico con muchos determinantes. Los comportamientos de establecimiento de metas y esfuerzo por alcanzar metas representan dos enfoques motivacionales basados en procesos. Además, la investigación mostró que el contexto laboral y el entorno social influyen en la motivación de muchas maneras.
- La investigación ha demostrado que las actitudes se refieren a la utilidad de actitudes más amplias (por ejemplo, la satisfacción general con el trabajo en lugar de la satisfacción con aspectos específicos del trabajo) en la predicción de comportamientos de interés.

- La seguridad es una preocupación para todas las organizaciones, pero es de especial importancia para aquellas en las que la fiabilidad del desempeño humano es crucial. Existe una clara correlación entre el clima de seguridad y el rendimiento en seguridad.
- El bienestar de los empleados ha surgido como un tema clave para las organizaciones modernas.
- Las características del diseño del trabajo, como la autonomía, juegan un papel integral en la facilitación de estados psicológicos que mejoran los resultados personales y laborales.
- Las diferencias en las evaluaciones de desempeño pueden atribuirse a procesos cognitivos y a la formación de los evaluadores.

Gestionando las diferencias dentro y entre organizaciones

- La investigación sobre la diversidad ha aumentado debido a un cambio en la comprensión de las diferencias entre empleados. La investigación se ha vuelto más matizada y enfocada en formas de discriminación evidentes y más sutiles, interpersonales e implícitas.
- Hay evidencia de que la cultura organizacional influye en el comportamiento, pero se necesita más investigación.

Saliendo del trabajo

- Las actitudes hacia el trabajo, como la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional, están fuertemente correlacionadas con la rotación.
- El desempleo impacta negativamente en el bienestar.

Desafíos para los psicólogos del trabajo y organizacionales

El entorno en el que se encuentran individuos y organizaciones está cambiando rápidamente. Los factores que transforman los negocios y las sociedades incluyen:

- a) Tensión social debido al empeoramiento de la presión sobre el ecosistema natural, un creciente descontento con el capitalismo y la desigualdad resultante.
 - b) Nacionalismo económico en aumento, y
 - c) Crecimiento tecnológico de datos globales y tecnologías digitales (Bhattacharya et al., 2020).
- Estos factores implican diversas demandas y responsabilidades para los psicólogos del trabajo y organizacionales (Bulger et al., 2020).

Colaboración multidisciplinaria

La ciencia se está volviendo cada vez más multidisciplinaria, y nuestra ciencia debe ir más allá de su naturaleza actualmente exclusiva. Por lo tanto, necesitamos construir, apoyar y dar la bienvenida a teorías, métodos e intervenciones multidisciplinarios en nuestra ciencia y práctica (Salas et al., 2017).

Los psicólogos del trabajo y organizacionales tienen un papel esencial en la resolución de problemas complejos y mal definidos. En el mundo real, los problemas son más complejos que en el aula. La investigación multidisciplinaria y el aprendizaje basado en fenómenos son esenciales para resolver problemas complejos y mal definidos. Sin embargo, es imperativo que los psicólogos del trabajo y organizacionales determinen cómo pueden mantener amplitud, diversidad, pensamiento multidisciplinario y concentración retrasada en un mundo cada vez más especializado (Epstein, 2019).

La ciencia a menudo ocurre en silos, lo que crea una imagen distorsionada de la realidad (Lonka, 2018). Por ejemplo, puede que no siempre haya una conexión entre lo que aprendemos en Biología y Psicología, Historia o Estadística. El resultado es que los dominios académicos están separados en diferentes disciplinas. No obstante, las sociedades actuales están cambiando tan rápidamente que se requiere una amplia gama de conocimientos. Construir puentes entre disciplinas mediante el uso del aprendizaje basado en fenómenos es una forma de prevenir los problemas asociados con el pensamiento disciplinario. El aprendizaje basado en fenómenos es un enfoque holístico, impulsado por el aprendiz, en el que se estudian los “fenómenos” como entidades completas en el contexto real.

Lugares de trabajo virtuales y empleados

En muchos aspectos, estamos enfrentando una revolución tecnológica debido a los rápidos avances en varios campos de la sociedad humana (Chisieri et al., 2018). Los avances tecnológicos están cambiando cómo las organizaciones crean valor, cómo las personas realizan su trabajo y cómo los humanos interactúan y se comunican. La automatización y otras tecnologías basadas en inteligencia artificial están cambiando la naturaleza del trabajo en muchas industrias y pueden transformar profundamente el trabajo. Debido a los desarrollos tecnológicos, un gran número de empleados trabaja fuera de la oficina. Los teléfonos móviles y las computadoras pueden usarse para teletrabajar desde oficinas en casa, y los empleados pueden comunicarse por teléfono y enviar mensajes de texto y correos electrónicos desde coches, habitaciones de hotel, incluso cuando están de vacaciones. Además, muchos trabajos pueden realizarse dentro del alcance electrónico de la oficina. Los materiales en línea se pueden descargar e imprimir, se pueden acceder a bases de datos y se puede rastrear a los empleados y sus asignaciones laborales en cualquier momento. El inconveniente de estos desarrollos tecnológicos es que los empleadores a menudo esperan que los empleados estén disponibles más allá del horario laboral. Por lo tanto, los empleados podrían encontrar difícil escapar de las demandas del trabajo.

Los empleados son menos propensos a tener contratos a tiempo completo, y las organizaciones ya no garantizan seguridad laboral de por vida. Como resultado, es más probable que más empleados sean trabajadores contingentes, freelancers o contratistas independientes, trabajadores temporales o estacionales. Muchos trabajadores prefieren el trabajo contingente porque proporciona independencia, desafíos y oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Identidad, valores y compromiso de los empleados

La identidad debe basarse en valores en lugar de creencias. Las personas que fundamentan su identidad en valores en lugar de creencias pueden mantenerse abiertas a formas de avanzar en sí mismas (Grant, 2021). Por ejemplo, es preferible tener un médico cuya identidad sea proteger la salud, o un maestro cuya identidad sea ayudar a los estudiantes a aprender.

Además, los empleados de hoy buscan empoderamiento, involucramiento y participación. Los empleados deben dominar las tareas de un trabajo específico, pero también necesitan competencia personal e interpersonal, la cual pueden transferir de un trabajo a otro. Deben actualizar sus habilidades y participar continuamente en equipos multidisciplinarios. Estos cambios tienen implicaciones para la forma en que los supervisores y gerentes desempeñan sus roles. La investigación mostró que los supervisores y gerentes pasan casi el 85 por ciento de su tiempo diciendo a las personas qué hacer (Daniels, 2000). Sin embargo, decirles a las personas qué hacer no es suficiente: el apoyo y la confianza exigen otros comportamientos por parte de los supervisores y gerentes. Cuando los empleados participan en la toma de decisiones, están más satisfechos con sus trabajos, experimentan sus necesidades de autonomía, están más comprometidos con su trabajo y son menos propensos a renunciar (Rothmann et al., 2013). Por lo tanto, un desafío para los psicólogos del trabajo y organizacionales es preparar y apoyar a los supervisores y gerentes para empoderar e involucrar a los empleados.

Nuevas habilidades

Las computadoras, faxes, teléfonos móviles, cuadernos electrónicos, correos electrónicos e Internet han cambiado la naturaleza y las funciones de muchos trabajos y han dado lugar a nuevos tipos de empleos. Los trabajos modernos requieren alfabetización informática y empleados bien educados. Sin embargo, muchos países industrializados y en desarrollo son funcionalmente analfabetos y carecen de habilidades de lectura, escritura y matemáticas. La escasez de individuos que han adquirido conocimientos y habilidades presenta un desafío para los psicólogos del trabajo y organizacionales para garantizar que los empleados puedan desempeñar trabajos de alta tecnología. Además de enfrentarse a las necesidades y expectativas cambiantes, las instituciones también deben abordar la escasez de habilidades, especialmente para personas que pueden trabajar en entornos ágiles.

Globalización

Las actividades humanas que cruzan las fronteras nacionales constituyen la globalización (Goldin y Kuggah, 2020). Los flujos económicos, sociales, culturales, políticos o ideológicos son todos posibles. La humanidad enfrenta muchas y graves amenazas, incluyendo desigualdad, corrupción, cambio climático y tensiones entre países. En un mundo globalizado, las personas enfrentan desafíos interconectados debido al crecimiento exponencial de enfermedades (por ejemplo, pandemias). Cada ciudad, organización y comunidad depende de los demás para compartir ideas y cubrir sus

necesidades básicas. Por lo tanto, fortalecer las instituciones destinadas a la acción colectiva es de interés para todos. Las personas deben trabajar juntas de manera más eficiente, efectiva y sostenible que antes. Sin embargo, parece que lo contrario está ocurriendo: los gobiernos nacionales y las sociedades polarizadas se están moviendo en direcciones opuestas. El destino de los países está más moldeado por las acciones humanas que por fuerzas implacables. La desobediencia civil y las protestas no violentas están ganando popularidad. La globalización está causando que las personas sean vulnerables debido a las crecientes desigualdades. Por lo tanto, la globalización desafía a los psicólogos del trabajo y organizacionales a resolver problemas que podrían amenazar la eficiencia y efectividad tanto individual como organizacional.

Precariedad, empleabilidad sostenible y bienestar

Las personas e instituciones enfrentan condiciones precarias debido a los procesos globales de cambio. La pobreza y la desigualdad son generalizadas. Las personas vulnerables enfrentan incertidumbre económica y desastres naturales. ¿Cómo afectará a los ciudadanos de un país si el crecimiento económico los deja atrás? Es crítico reconocer que los humanos desean dignidad, respeto propio y autonomía (Banerjee y Duflo, 2019).

Los entornos laborales son estresantes y podrían dañar el bienestar de las personas. La empleabilidad sostenible puede verse como las posibilidades y capacidades de los individuos para trabajar mientras se mantienen saludables y en bienestar (Semeijn et al., 2019).

Históricamente, el entorno laboral ha sido moldeado de muchas maneras por pandemias. Sin embargo, a raíz del COVID-19, una pandemia global que afecta a empleados y organizaciones en todo el mundo, muchos consideran qué puede significar esto para las organizaciones. Con la pandemia de COVID-19, se produjeron cambios significativos en el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones, como el aprendizaje remoto, el aprendizaje en línea, el aprendizaje móvil y la virtualización de los procesos de desarrollo de recursos humanos. Rudolph et al. (2021) identificaron los temas de investigación y práctica más relevantes en el campo de la psicología del trabajo y organizacional que COVID-19 influirá fuertemente: salud y seguridad ocupacional, problemas trabajo-familia, teletrabajo, trabajo en equipo virtual, inseguridad laboral, trabajo precario, liderazgo, políticas de recursos humanos, la fuerza laboral envejecida y carreras profesionales.

Video 1.1 Cómo la atención plena cambia la vida emocional de nuestros cerebros

Mira el siguiente video y responde las preguntas que siguen:

<https://www.youtube.com/watch?v=7CBfCW67xT8>

Pregunta 1: ¿Cuáles son los cuatro desafíos que enfrentan las sociedades?

Pregunta 2: ¿Cuáles son los cuatro pilares de una mente sana?

Diversidad e inclusión en el lugar de trabajo

La globalización y los avances en tecnología de la información, medios de comunicación y transporte han llevado a una mayor exposición de las personas de una cultura a las formas de vida de otras culturas. Investigaciones realizadas por Gallup han mostrado que aproximadamente 700 millones de adultos desearían migrar a otro país de manera permanente si tuvieran la oportunidad (www.gallup.com/poll/124048/700-million-worldwide-desire-migrate-permanently.aspx). Más de 150 millones de adultos en todo el mundo han expresado su deseo de residir en los Estados Unidos en el futuro, mientras que el 7% de los encuestados eligió el Reino Unido. Otros países deseados como destino incluyen Canadá, Francia, Arabia Saudita, Australia, Alemania y España. Además, están ocurriendo cambios significativos en la composición de las fuerzas laborales en términos de género y etnicidad en las organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones deben volverse más sensibles a las diferencias en culturas, idiomas, antecedentes y expectativas. Los desafíos para los psicólogos laborales y organizacionales incluyen la selección y formación de empleados, el rediseño de los puestos de trabajo, la optimización de las prácticas de gestión y el manejo de la moral. La justicia social y las prácticas inclusivas para atraer, retener y desarrollar talento son esenciales.

Otro aspecto de la diversidad concierne al valor de los empleados. Se distinguen tres generaciones con diferentes valores: los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la Generación X (nacidos entre 1965 y 1979), y la Generación Y (nacidos después de 1980) (Bulger et al., 2020). Por lo tanto, los psicólogos laborales y organizacionales deben entender las expectativas de los empleados de diferentes generaciones. Sin embargo, podría ser esencial categorizar a las generaciones de manera diferente, dadas las diferencias entre contextos en distintos países (Kaplan et al., 2017).

Desarrollando la psicología laboral y organizacional intercultural

Desarrollar enfoques interculturales representa un desafío para los psicólogos laborales y organizacionales (Selfand et al., 2017). Deben darse cuenta de que las preocupaciones occidentales pueden influir en las teorías que desarrollan y en las preguntas que plantean. Por lo tanto, necesitan formular nuevas preguntas que reflejen otros valores y supuestos sociales y realidades socio-políticas. Las teorías y preguntas de investigación en psicología laboral y organizacional intercultural están enraizadas principalmente en una cultura que enfatiza las diferencias personales, la libertad de elección y la búsqueda de la felicidad. Sin embargo, la realidad es que millones de personas fuera de los países desarrollados enfrentan conflictos diarios, terrorismo, corrupción y pobreza. Por lo tanto, parecería más pertinente investigar preguntas relacionadas con la inseguridad en el mercado laboral y el desempleo.

En segundo lugar, los psicólogos laborales y organizacionales deben desarrollar una comprensión profunda, crítica y multidisciplinaria de la cultura y de cómo capturarla de la mejor manera. En tercer lugar, la literatura debe ir más allá de los estudios sobre la cultura nacional: las perspectivas dinámicas sobre la cultura deberían ser comunes, no inusuales. En cuarto lugar, se debe colocar un mayor enfoque en las condiciones específicas y los tipos de criterios bajo los cuales las diferencias

interculturales son más importantes. Otro desafío es explorar tanto los constructos "universales" (es decir, etic) como los constructos culturalmente basados y únicos (es decir, emic). Finalmente, debido a la complejidad de la cultura, los psicólogos laborales y organizacionales deben esforzarse por la diversidad en términos de su metodología. Para expandir la diversidad teórica y metodológica, deben colaborar con académicos de otras disciplinas, como la informática, la lingüística, la neurociencia, la biología y la historia.

Métodos de investigación 1.2 Capturando tendencias en psicología laboral y organizacional: Usando una aplicación web Shiny

Captura las tendencias en psicología laboral y organizacional con la aplicación web de código abierto Shiny. Usando Scopus, la base de datos de citas de Elsevier, los usuarios pueden ver y buscar resúmenes de más de 150,000 artículos revisados por pares publicados entre 1950 y en adelante en 85 revistas académicas. Encontrarás la aplicación en el siguiente enlace:

<https://M-rigby.com/apps/trendsBinBio/>

Preguntas:

1. ¿Qué tendencias principales observaste?
2. ¿Cuáles son las implicaciones de estas tendencias para los psicólogos laborales y organizacionales?

Lee el siguiente artículo antes de responder:

Rigby, J., & Traylor, K. (2020). Capturing trends in industrial-organizational psychology: A Shiny web application. **Human Performance**, 33(4), 302–306. doi:10.1080/08959285.2020.1751165

El perfil de competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales

El perfil de competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales se aborda en los sitios web de varias asociaciones psicológicas, incluidas la Asociación Psicológica Americana (www.apa.org) y la Sociedad Canadiense para la Psicología Industrial y Organizacional (<http://psychology.uwo.ca/csiop>). Un perfil de competencias se refiere a una lista de competencias requeridas en un trabajo o profesión específica. Las competencias son los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo necesarios para desempeñarse de manera efectiva en un rol. El conocimiento es la conciencia y comprensión de hechos, verdades o información adquirida a través del aprendizaje, la experiencia y la introspección. Una habilidad es la capacidad para realizar una actividad relacionada con el trabajo que contribuye a un rendimiento laboral efectivo. Una actitud implica creencias, sentimientos, valores y disposiciones para actuar de maneras específicas. El comportamiento es la manera de actuar o controlarse a sí mismo.

La educación y formación de los psicólogos del trabajo y organizacionales (ver Gibson et al., 2018) están fundamentadas en diversas bases, a saber: a) la ciencia psicológica (incluyendo las bases biológicas del comportamiento, las bases cognitivas-afectivas del comportamiento, las bases sociales del comportamiento y las diferencias individuales), b) métodos de investigación, c) teoría y métodos de medición psicológica y del comportamiento y d) teoría estadística avanzada. Basado en estas bases, las áreas de competencia de los psicólogos del trabajo y organizacionales se informan en el Enfoque 1.4.

Enfoque 1.4 Competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales

- *Conocimiento de la teoría y la investigación en psicología del trabajo y organizacional.* El psicólogo del trabajo y organizacional debe comprender las teorías y la investigación psicológicas y demostrar la capacidad para asimilar nuevos conocimientos psicológicos y conocimientos sobre consideraciones éticas. Esta competencia incluye los siguientes aspectos: diferencias individuales y evaluación, motivación laboral, teoría de las actitudes, medición y cambio, planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección y colocación, desarrollo de carrera, análisis, descripción y evaluación de trabajos, salud, seguridad y bienestar en las organizaciones, factores humanos y rendimiento en el trabajo, métodos de evaluación individual, grupal y organizacional, teoría de decisiones, formación y desarrollo, gestión del rendimiento, comportamiento grupal y de equipo, liderazgo y gestión, compensación y beneficios, teoría organizacional, desarrollo organizacional, cuestiones éticas, legales, de diversidad e internacionales, campos de la psicología, historia y sistemas de psicología.
- *Habilidades de investigación y estadísticas.* El psicólogo del trabajo y organizacional debe demostrar la capacidad para utilizar métodos de investigación y estadísticas, comprender la investigación publicada y mostrar la habilidad para pensar críticamente. Esta competencia incluye la metodología de investigación y el análisis estadístico.
- *Habilidades profesionales.* El psicólogo del trabajo y organizacional debe demostrar la capacidad para aplicar el conocimiento a situaciones reales, exhibir habilidades efectivas de comunicación oral y escrita, y estar consciente de las opciones profesionales. Esta competencia incluye habilidades en comunicación, desarrollo de propuestas comerciales/de investigación, consultoría y gestión de proyectos, conocimiento de las carreras, y habilidades de comunicación oral y escrita.

En la Figura 1.3, las competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales se clasifican en tres áreas, a saber, conocimiento de la teoría de la psicología del trabajo y organizacional, habilidades de investigación y estadísticas, y habilidades profesionales.

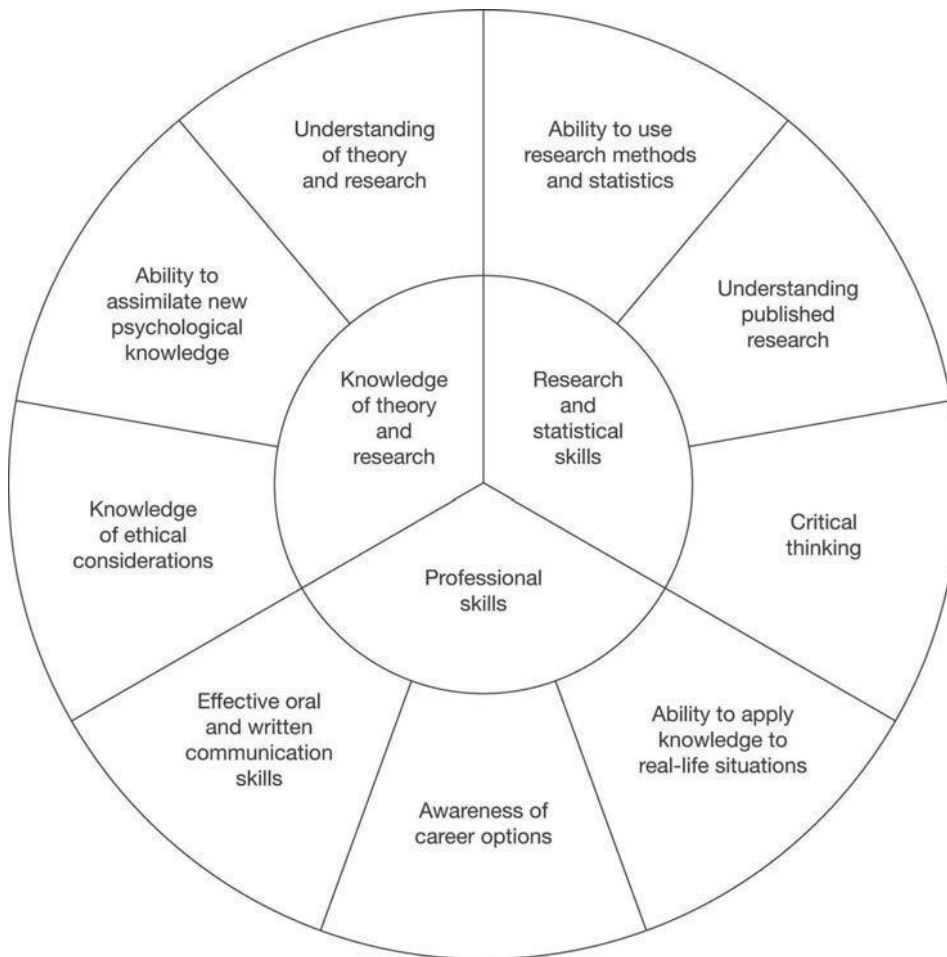


Figura 1.3 Competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales

El conocimiento de la psicología del trabajo y organizacional incluye comprender la teoría y la investigación (como se describe en el Enfoque 1.4), la capacidad para asimilar nuevos conocimientos psicológicos y el conocimiento de consideraciones éticas. Las habilidades de investigación y estadísticas incluyen el uso de métodos de investigación y estadísticas, la comprensión de la investigación publicada y el pensamiento crítico. Finalmente, las habilidades profesionales incluyen habilidades efectivas de comunicación oral y escrita, conciencia de las opciones profesionales y la aplicación del conocimiento a situaciones reales.

Video 1.2 Piensa de nuevo

Mira el siguiente video y responde a las preguntas que siguen:

<https://youtu.be/CllgTBmiov0>

Pregunta 1: ¿Es relevante "pensar de nuevo" para los psicólogos del trabajo y organizacionales?

Pregunta 2: ¿Qué conocimientos y habilidades son esenciales para "repensar"?

Carreras en psicología del trabajo y organizacional

Las carreras en psicología del trabajo y organizacional son gratificantes y frustrantes (www.wcupa.edu). Las atracciones de las carreras en psicología del trabajo y organizacional incluyen lo siguiente:

- Existen muchas oportunidades profesionales en psicología del trabajo y organizacional. Se puede trabajar en un departamento de recursos humanos en diversos tipos de organizaciones privadas y públicas, en gestión o en empresas de consultoría.
- Las carreras en psicología del trabajo y organizacional son desafiantes porque es un campo nuevo y ofrece oportunidades para el aprendizaje, la variedad y la autonomía.
- Los psicólogos del trabajo y organizacionales están en demanda porque las organizaciones reconocen que la gestión del potencial humano es clave para el éxito empresarial.
- Los psicólogos del trabajo y organizacionales podrían trabajar para organizaciones o convertirse en emprendedores e iniciar sus propios negocios.

Los inconvenientes de las carreras en psicología del trabajo y organizacional incluyen lo siguiente:

- Muchos trabajos en psicología del trabajo y organizacional requieren un máster o un doctorado en psicología del trabajo y organizacional.
- Los psicólogos del trabajo y organizacionales están en riesgo de desarrollar agotamiento debido a la naturaleza de su trabajo.
- Los psicólogos del trabajo y organizacionales a menudo se involucran intensamente con las personas, y aquellos que no disfrutan tratando con personas podrían encontrar frustrantes las carreras en este campo.
- Las organizaciones y los empleados a menudo dependen de los psicólogos del trabajo y organizacionales para ayudarlos, y podrían experimentar una intensa frustración si las personas no están dispuestas a cambiar.

Las organizaciones están adoptando rápidamente nuevos enfoques y herramientas en campos de especialización de la psicología del trabajo y organizacional, como la gestión del rendimiento, las actitudes de los empleados, el reclutamiento, las pruebas y la evaluación, y el desarrollo de carrera (Rotolo et al., 2018). El problema es que muchos de estos nuevos enfoques tienen poca (o ninguna) investigación que los respalde, y no suelen ser el foco de la investigación y teoría en psicología del trabajo y organizacional. Por lo tanto, según Rotolo et al. (2018), el desafío para los psicólogos del trabajo y organizacionales es identificar prácticas que puedan tener mérito pero carecen de apoyo investigativo frente a aquellas que son ineficaces.

Ha habido un diálogo continuo sobre la brecha entre la "ciencia" y la "práctica" respecto a cómo la psicología del trabajo y organizacional ha perdido relevancia e impacto. En esencia, este debate trata sobre cómo los académicos han perdido contacto con las necesidades de los profesionales y los profesionales han perdido su base científica (Ryan y Ford, 2010). Según Ones et al. (2017), la psicología del trabajo y organizacional ha sobreenfatizado la teoría y ha perdido contacto con las necesidades empresariales. Es importante que los psicólogos del trabajo y organizacionales se

centren en conceptos y métodos de investigación antes de que los gerentes de recursos humanos los implementen. Además, deben crear un conjunto coherente de teorías, investigación y directrices para los temas emergentes (Rotolo et al., 2018).

Actividad 1.1 Desafíos y competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales

Identifica los principales desafíos para los psicólogos del trabajo y organizacionales en los próximos diez años. Enumera las competencias necesarias para los psicólogos del trabajo y organizacionales. Compara tus competencias con las requeridas para los psicólogos del trabajo y organizacionales e identifica las brechas más importantes entre tu perfil de competencias y el perfil especificado.

Ética 1.1 Conducta ética

La ética son las reglas básicas o principios fundamentales que se han propuesto para asegurar una "buena" sociedad, es decir, una en la que las personas estén dispuestas a cooperar para el beneficio de todos. La conducta ética se ajusta a los estándares aceptados de conducta. El razonamiento ético implica la evaluación de principios que ayudan a determinar lo que es correcto frente a un dilema humano. Un dilema ético es una situación o problema que enfrenta a un individuo donde entran en juego principios de conducta complejos y a menudo conflictivos.

Directrices éticas mínimas para los psicólogos del trabajo y organizacionales

Un profesional debe siempre:

- Apoyar, promover y aplicar los principios de derechos humanos, equidad, dignidad y respeto en el lugar de trabajo, es decir, debe respetar a las personas como individuos y inherentemente de igual valor sin importar raza, origen, género, orientación sexual o cualquier otro motivo enunciado en el código de derechos humanos relevante.
- Mantener en estricta confidencialidad toda la información confidencial adquirida durante el desempeño de sus funciones y no divulgar información confidencial a menos que sea requerido por la ley y cuando exista un peligro inminente.
- Esforzarse por equilibrar las necesidades e intereses de la organización y de los empleados en el ejercicio de su profesión, es decir, un profesional debe apoyar y representar los mejores intereses de su empleador o cliente (empleado) y reconocer y respetar su deber fiduciario en esta relación con los más altos estándares de honestidad e integridad.
- Cuestionar las acciones individuales, grupales y organizacionales cuando sea necesario para asegurar que las decisiones sean éticas. La implementación de decisiones también debe llevarse a cabo de manera ética.
- Evitar o divulgar un posible conflicto de interés que pueda influir o que pueda percibirse que influye en las acciones o juicios personales. Por ejemplo, un profesional se encuentra en una situación de conflicto de interés cuando tiende a favorecer, por razones ajenas a los intereses de la organización, a un cliente (empleado) a quien actualmente representa, o una línea de acción que no está en el mejor interés de la organización o del cliente.

Resumen

- La psicología del trabajo y organizacional es una disciplina aplicada de la psicología que se ocupa del estudio del comportamiento humano relacionado con el trabajo, las organizaciones y la productividad.
- La psicología del trabajo y organizacional comprende dos ramas, a saber, la psicología organizacional y la psicología del trabajo. La psicología organizacional se centra en las diferencias individuales y la gestión de la diversidad, la motivación, la comunicación, el liderazgo, el comportamiento grupal, la salud y el bienestar, el diseño organizacional y el desarrollo organizacional. La psicología del trabajo se enfoca en la gestión de recursos humanos, incluyendo el análisis de trabajos, la descripción y especificaciones de los puestos, la planificación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, la inducción y formación, el desarrollo de carrera, la evaluación y compensación de los puestos, y la evaluación del rendimiento.
- Varios enfoques y teorías han contribuido al campo de la psicología del trabajo y organizacional. Las primeras contribuciones destacaron el rendimiento eficiente según principios económicos. Además, la teoría clásica de la organización se preocupaba por la organización efectiva de las personas. Los estudios Hawthorne, a su vez, destacaron la naturaleza social de los seres humanos. El movimiento de relaciones humanas, que le siguió, prestó atención a las necesidades, actitudes, motivos y relaciones humanas. En contraste con un énfasis primordial en la estructura o en el aspecto humano de las organizaciones, el pensamiento organizacional ha enfatizado la integración de estas dos perspectivas en las últimas décadas. Más recientemente, el desarrollo organizacional, la psicología ocupacional, la psicología positiva y los enfoques multidisciplinarios (por ejemplo, el enfoque de capacidades) han contribuido a la psicología del trabajo y organizacional.
- Los psicólogos del trabajo y organizacionales tienen cuatro tareas: explicar el comportamiento individual, grupal y organizacional; medir el comportamiento y predecir el potencial; contribuir al desarrollo organizacional; y traducir los hallazgos de la investigación y empoderar a los usuarios potenciales de los mismos.
- Las carreras en psicología del trabajo y organizacional se caracterizan por aspectos tanto gratificantes como frustrantes.

Conceptos y términos clave

- Actitud
- Sesgo
- Comportamiento
- Enfoque de capacidades
- Competencia
- Teoría de contingencia
- Cultura
- Diversidad
- Efectividad
- Eficiencia

- Equidad
- Movimiento de relaciones humanas
- Gestión de recursos humanos
- Conocimiento
- Organización que aprende
- Meta-análisis
- Comportamiento organizacional
- Cultura organizacional
- Psicología organizacional
- Transformación organizacional
- Comportamiento organizacional positivo
- Psicología positiva
- Gestión científica
- Habilidad
- Enfoque de sistemas sociotécnicos
- Sistema
- Gestión de la calidad total
- Psicología del trabajo

Títulos de ensayos de muestra

- ¿Cuál es la relevancia de la psicología positiva para los psicólogos del trabajo y organizacionales?
- ¿Cuáles son las principales tareas y competencias de los psicólogos del trabajo y organizacionales?
- Evalúa la relevancia del enfoque de capacidades para la investigación y la práctica en psicología del trabajo y organizacional.
- Explica qué se entiende por precariedad. ¿Cuáles son las implicaciones de la precariedad para los empleados y las organizaciones?

Lecturas adicionales

Libros

Goldin, I. and Ouggah, R. (2020). *Terra Incognita: 100 Maps to Survive the Next 100 Years*. London: Penguin Random House.

Johannessen, J. (2019). *The Workplace of the Future: The Fourth Industrial Revolution, the Precariat and the Death*

of Hierarchies. New York: Routledge.

O'Connell, J. (2020). *Business Psychology and Organizational Behaviour* (6th edn.). Oxon: Routledge.

Artículos de revistas

Martín-del-Río, B., Neipp, O.-C., García-Selva, S. and Solanes-Puchol, S. (2021). Positive organizational psychology: A bibliometric review and science mapping analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, Article 5222. doi:10.3390/ijerph18105222

Rigby, J. and Traylor, E. (2020). Capturing trends in industrial-organizational psychology: A Shiny web application. *Human Performance*, 33(4), 302-306. doi:10.1080/08959285.2020.1751165

van der .link, J.J.L, B•ltmann 8., Burdorf, \$., Schaufeli, W.B., =iMlstra, F.R.H., \$bma, F.I., Brouwer, S. and Van der Wilt, *.J. (2016). Sustainable employability: Definition, conceptualization, and implications: \$ perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 42(1), 71±79.