

Psicología organizacional y del trabajo

Miradas actuales

Jean David Polo Vargas
Juan David Madrid Contrera
Leidy Alejandra Gómez Franco
Andrés Muñoz Álvis
Anthony Constant Millán de Lange



PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

Miradas actuales

Jean David Polo Vargas

Juan David Madrid Contrera

Leidy Alejandra Gómez Franco

Andrés Muñoz Álvis

Anthony Constant Millán de Lange

EDITORIAL
uninorte

Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales / Jean David Polo Vargas ... [y otros 4 autores]. – Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte, 2022.

x, 287 páginas : ilustraciones, gráficas ; 28 cm.
Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.
ISBN 978-958-789-344-1 (PDF)

1. Psicología industrial. 2. Administración de personal. 3. Comportamiento organizacional. I. Polo Vargas, Jean David. II. Madrid Contrera, Juan David. III. Gómez Franco, Leidy Alejandra. IV. Muñoz Álvis, Andrés. V. Millán de Lange, Anthony Constant.

(658.001 P778 ed. 23) (CO-BrUNB)



Vigilada Mineducación

www.uninorte.edu.co

Km 5, vía a Puerto Colombia, A.A. 1569

Área metropolitana de Barranquilla (Colombia)

© Universidad del Norte, 2022

Jean David Polo Vargas, Juan David Madrid Contrera,
Leidy Alejandra Gómez Franco, Andrés Muñoz Álvis
y Anthony Constant Millán de Lange

María Margarita Mendoza
Coordinación editorial

Fabián Buelvas González
Asistente editorial

Álvaro Carrillo Barraza
Diagramación

Silvana Pacheco
Diseño de portada

Henry Stein
Corrección de estilo

Munir Kharfan de los Reyes
Revisión y arte final

© Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio reprográfico, fónico o informático, así como su transmisión por cualquier medio mecánico o electrónico, fotocopias, microfilm, *offset*, mimeográfico u otros sin autorización previa y escrita de los titulares del *copyright*. La violación de dichos derechos constituye un delito contra la propiedad intelectual.

El anterior Aviso Legal se refiere únicamente a los contenidos de esta obra, y no se aplica a los enlaces o a las páginas web de terceros. Los destinos de dichos enlaces no están bajo el control de la Editorial Universidad del Norte, estos se proporcionan únicamente con una finalidad académica, para informar al lector sobre la existencia de otras fuentes de información sobre un tema concreto.

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
--------------------	----

CAPÍTULO 1

PSICOLOGÍA APLICADA AL CAMPO LABORAL.....	13
LA PSICOLOGÍA	15
LA PSICOLOGÍA Y SUS ENFOQUES	17
TRABAJO Y ORGANIZACIÓN	18
ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO	19
DIFERENCIA CON OTRAS PROFESIONES.....	21
NUEVOS RETOS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO	23
MAPA MENTAL INTEGRADOR	24
A MODO DE SÍNTESIS.....	25
REFERENCIAS	25

CAPÍTULO 2

HISTORIA DEL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	27
EL COMIENZO	29
PRIMEROS PENSADORES	31
CONTRIBUCIONES CIENTÍFICAS	34
La escuela de relaciones humanas	39
NUEVAS PERSPECTIVAS	42
El enriquecimiento del trabajo.....	42
El movimiento sociotécnico	43

Cuestionario del diseño del trabajo	45
La calidad total	47
Modelo de reingeniería	48
Lean production	49
Empowerment	49
DISEÑO DEL TRABAJO Y SU CONTEXTO	50
MAPA MENTAL INTEGRADOR	52
A MODO DE SÍNTESIS	53
REFERENCIAS	53

CAPÍTULO 3

PROCESOS HUMANOS SELECCIÓN DE PERSONAL	56
INTRODUCCIÓN	58
RESUMEN	58
LA HISTORIA DE LAS COSAS, ALGO QUE TENEMOS QUE TENER PRESENTE DESDE EL COMIENZO	59
EL MERCADO FORMAL DE EMPLEO: ENTRE LA EFICACIA DIAGNÓSTICA Y LA DISCRIMINACIÓN	64
¿Necesitamos realmente un proceso de reclutamiento y selección de personal?	71
La noción de progreso como solución a la paradoja de la selección sin discriminación	80
EFFECTIVIDAD PREDICTIVA DE LAS DIFERENTES TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	87
¿Cuáles técnicas y estrategias para la selección de personal son las más utilizadas y cuáles deberíamos utilizar realmente?	90
A MODO DE SÍNTESIS	96
MAPA MENTAL INTEGRADOR	97
Glosario	99
REFERENCIAS	100

CAPÍTULO 4

EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	105
A MODO DE CONTEXTO	107
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	111
ASPECTOS IMPORTANTES PARA ANALIZAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO . . .	113
Desempeño organizacional y cultura organizacional	113
¿CÓMO REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?	115
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	121
SISTEMAS DE PUNTUACIÓN POR DISTRIBUCIÓN FORZADA	122
ESCALA DE OBSERVACIÓN CONDUCTUAL	123
EVALUACIÓN MEDIANTE UN EVALUADOR INCÓGNITO	123
EVALUACIÓN DE 360 GRADOS	124
A MODO DE SÍNTESIS.	125
MAPA MENTAL INTEGRADOR	127
REFERENCIAS	128

CAPÍTULO 5

ACTITUDES EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL	130
¿EN QUÉ CONSISTEN LAS ACTITUDES?	132
LAS ACTITUDES Y SU COMPOSICIÓN.	132
ACTITUDES, VALORES Y ESTADOS DE ÁNIMO ¿QUÉ LOS DIFERENCIA?.	135
¿SE PUEDEN MEDIR LAS ACTITUDES?	135
OTRAS POSTURAS PARA REFLEXIONAR	138
RELACIÓN ACTITUD-COMPORTAMIENTO	139
ACTITUDES EN LAS ORGANIZACIONES.	140
Satisfacción laboral	141
Involucramiento en el trabajo	141
Compromiso organizacional	141
APOYO ORGANIZACIONAL	142

CONTRATO PSICOLÓGICO	143
¿Que implica la ruptura del contrato psicológico?	144
¿PUEDEN CAMBIAR LAS ACTITUDES?.	144
¿QUE SE ESTÁ INVESTIGANDO EN LA ACTUALIDAD SOBRE LAS ACTITUDES?	146
MAPA MENTAL INTEGRADOR	147
A MODO DE SÍNTESIS	147
REFERENCIAS	148

CAPÍTULO 6

MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	150
CONTEXTO	152
EL CONCEPTO	153
PRIMERAS TEORÍAS	154
TEORÍA DE LAS JERARQUÍAS DE LAS NECESIDADES	154
TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	154
TEORÍA DE LAS NECESIDADES	156
TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS	157
TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN	157
TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	158
TEORÍA DE LA AUTOEFICACIA	158
TEORÍA DEL REFORZAMIENTO	159
TEORÍA DE LA EQUIDAD Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL	160
TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	161
MOTIVACIÓN Y EL DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO	162
MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO (MCPT).	162
REDISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	163
DINERO Y MOTIVACIÓN	164
FORMAS DE PAGO	164
PRESTACIONES	165
RECOMPENSAS	166

MAPA MENTAL INTEGRADOR	167
A MODO DE SÍNTESIS	168
REFERENCIAS	169

CAPÍTULO 7

EQUIPOS DE TRABAJO	170
TRABAJO EN EQUIPO, RELEVANCIA E IMPLICACIONES	172
DEFINICIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	173
¿SON LO MISMO LOS GRUPOS Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO?.	174
TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.	174
¿EXISTE UNA FÓRMULA QUE CONTRIBUYA A LA COMPOSICIÓN DE EQUIPOS EFICACES?	177
Conocimiento interpersonal	180
Autogestión	181
DESEMPEÑO DEL EQUIPO Y FACTORES INFLUYENTES.	182
Etapas del desarrollo	182
Ambiente del equipo	183
Diversidad del equipo	184
Capacidad cognitiva	185
Personalidad y equipos	186
TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.	186
A MODO DE SÍNTESIS.	189
MAPA MENTAL INTEGRADOR	190
REFERENCIAS	190

CAPÍTULO 8

CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	193
EL TÉRMINO CULTURA Y DEFINICIONES.	195
CULTURA ORGANIZACIONAL.	197
ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	199
CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	202

INICIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	203
SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LO LARGO DEL TIEMPO . . .	204
CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	208
CAMBIO ORGANIZACIONAL	209
ENFOQUES QUE CONTRIBUYEN A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	211
TEORÍA DE FUERZAS DE CAMPO Y MODELO DE TRES ETAPAS DE LEWIN	212
PLAN DE OCHO PASOS DE KOTTER	212
MODELO DE PLANEACIÓN DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY (1958)	213
SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	213
INDUCCIÓN: FASES Y TIPOS	215
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	215
INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN	216
RESISTENCIA AL CAMBIO	217
¿CÓMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?.	218
MAPA MENTAL INTEGRADOR	220
A MODO DE SÍNTESIS.	220
REFERENCIAS	221

CAPÍTULO 9

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 226

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, CONTEXTO Y PERTINENCIA	228
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	230
Tipos de conocimiento	232
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	234
Gestión del conocimiento: tipos diseño e implementación	235
Modelos de la gestión del conocimiento.	236
Modelo de Wiig	236
Modelo de Nonaka y Takeuchi.	237
Modelo de integración de tecnología de Kerschberg.	238

Modelo integrado-situacional de Riesco.	240
Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López	243
Modelo holístico de Angulo y Negrón	245
Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby	246
Modelo de Bustelo y Amarilla	248
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	251
Condiciones para el aprendizaje organizacional.	253
MAPA MENTAL INTEGRADOR	256
A MODO DE SÍNTESIS	256
REFERENCIAS	257

CAPÍTULO 10

PROCESOS ORGANIZACIONALES SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. . . 263

CONTEXTO HISTÓRICO	265
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.	267
¿Qué es?	267
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	267
¿A quién aplica este sistema?	268
¿Qué beneficios tiene la implementación del SG-SST?	268
GLOSARIO DE CONCEPTOS RELEVANTES	269
ORGANIZACIÓN DEL SST	269
NORMATIVIDAD INTERNACIONAL.	270
Norma OHSAS	270
Norma ISO 45001	271
NORMATIVIDAD COLOMBIANA.	273
ROLES Y RESPONSABILIDADES	274
SISTEMA GENERAL DE RIESGOS LABORALES (SGRL)	274
RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO.	275
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	275
MONITOREO E INTERVENCIÓN	276
SST Y DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO	277
ERGONOMÍA Y PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN (PYP)	277

PROPUESTAS RECIENTES	279
EL CUESTIONARIO DEL DISEÑO DEL TRABAJO (THE WORK DESIGN QUESTIONNAIRE: WDQ)	280
TEORÍA DE LAS DEMANDAS Y LOS RECURSOS LABORALES (DRL) (JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL)	281
SG-SST, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ALTA DIRECCIÓN	282
MAPA MENTAL INTEGRADOR	284
A MODO DE SÍNTESIS.....	284
REFERENCIAS	285

Introducción

¿Imagina usted una entidad organizacional centrada en la atracción de talento humano como una gran inversión para su crecimiento económico? ¿Conoce una entidad que efectúe este tipo de estrategias? ¿Considera que esto se presenta en Colombia? Estos son los interrogantes que le permitirán comprender lo que las expectativas plantean *versus* lo que la realidad brinda.

El mercado actual está centrado en una dinámica utilitarista, en la que los elementos determinantes se centran en las cifras con respecto a ventas, producción, incrementos, competencia y rentabilidad de la organización.

A estos detalles se suma un siglo XXI inmerso en una dinámica cambiante, inesperada y cada día más sorprendente, que ha puesto a prueba la fortaleza de las organizaciones a nivel económico, estructural y humano. Muestra de esto es que en menos de veinte años, el mundo organizacional ha tenido que enfrentar un sinnúmero de cambios vertiginosos, tales como la competencia que el comercio local ha tenido que afrontar a causa del desequilibrio generado por las importaciones y sus bajos costos, el surgimiento de las redes sociales, el crecimiento de la industria de los servicios y las TIC, e incluso la reestructuración del mercado por consecuencia de las pautas de cambio que una pandemia ha representado.

Sumidos en esta realidad, las áreas administrativas no tienen en cuenta estrategias propuestas por la psicología para que las organizaciones destinen parte de sus recursos al impulso del talento humano, a la gestión de su conocimiento y aprendizaje, a las actitudes y motivaciones que los impulsa a efectuar su trabajo del mejor modo día tras día, a cómo manejar los equipos de trabajo, potencializarlos e incluso ser asertivos en el uso de esta estrategia en las empresas.

Es por esto que resulta tan determinante que como psicólogos tengamos un excelente manejo de los constructos teóricos que componen esta área de aplicación de la psicología, tan determinante en la construcción del bienestar del ser humano, que invierte aproximadamente un tercio de su tiempo en las actividades laborales. Una vez posean el conocimiento teórico requerido, será más sencillo como profesionales estructurar planes estratégicos, alineados con las necesidades

humanas y económicas que presenten las organizaciones, y ante todo, plasmado en un lenguaje que incremente las posibilidades de receptividad del área administrativa, pero que no se olvide de que una de sus prioridades consiste en el impulso del bienestar del talento humano.

En este texto se presentan múltiples herramientas que les permitirán prepararse y equiparse para un mercado que si bien se caracteriza por su hostilidad y complejidad, también brinda grandes oportunidades a esta área de aplicación de la psicología que tiene tanto por brindarle a la salud mental y al bienestar humano; puesto que abarca gran espacio en la vida del mismo, tanto en términos de tiempo como en lo correspondiente a su proyecto de vida: desde su adaptación al mundo laboral hasta su desvinculación del mismo.

Bienvenidos, y que este sea el comienzo de un gran camino como profesionales en construcción para esta área de aplicación.

CAPÍTULO 1

Psicología aplicada al campo laboral



1 EN ESTE CAPÍTULO

Este capítulo se ocupa en términos generales de la psicología y sus aportes, distinguiendo entre su área básica y aplicada. Se aborda el área de las organizaciones y el trabajo, haciendo una diferenciación entre la psicología del trabajo, la psicología de la organización y la psicología de los recursos humanos. Asimismo, se exponen los roles de un psicólogo organizacional y del trabajo en una empresa y su diferencia con otras profesiones. El capítulo finaliza exponiendo los nuevos retos para los profesionales en esta área.

Objetivos de aprendizaje

- Conceptualizar la psicología y su área aplicada a las organizaciones y el trabajo.
- Mostrar los roles y retos del psicólogo organizacional y del trabajo.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar este capítulo, el estudiante estará en la capacidad de:

- Identificar la diferencia entre psicología del trabajo, psicología de la organización y psicología de los recursos humanos.
- Analizar los roles del psicólogo y otras profesiones en el área de gestión humana.



Reflexión

Frecuentemente se encuentran ofertas de trabajo similares a la siguiente: “se busca analista de recursos humanos para realizar actividades propias del área, deben ser graduados de administración de empresas, ingeniería industrial, psicología, derecho o áreas afines”. ¿Cree usted que las carreras mencionadas cuentan con un programa que prepara a sus profesionales con las competencias necesarias para trabajar en esta área? ¿Qué diferencia hay entre el enfoque interventivo que brinda un psicólogo desde el área de bienestar humano y el de un ingeniero, economista o administrador de empresas? A lo largo de este capítulo encontrará elementos que le brindarán claridad sobre este tipo de cuestionamientos, ampliando su comprensión de la pertinencia de la intervención psicológica dentro de las organizaciones y su impacto en el bienestar, desempeño y productividad de los empleados.



FIGURA 1

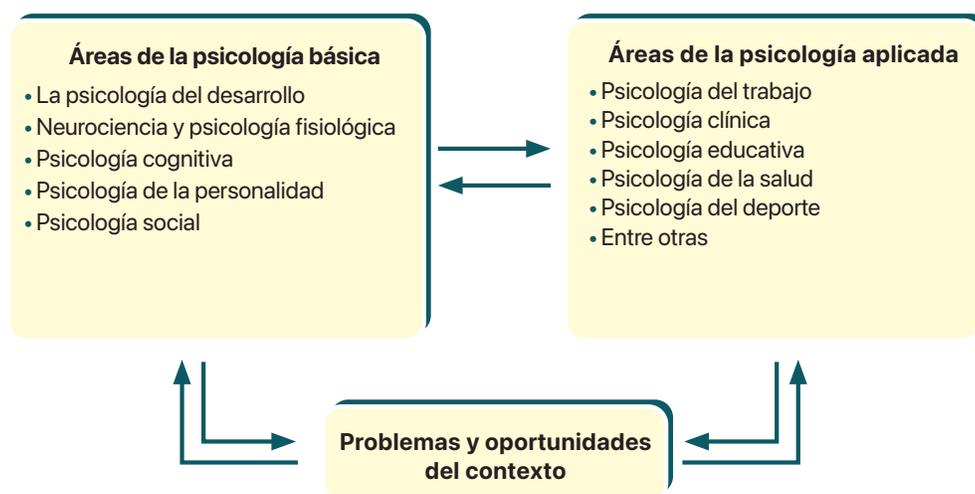
La psicología

La historia de la psicología y su definición son extensas. Por ejemplo, Ballesteros Jiménez (1988) la define como “ciencia de la mente y la conducta” (p. 69). En la actualidad, los psicólogos concuerdan en que la psicología integra el estudio del comportamiento humano (pensamientos, sentimientos, y conductas). La evolución de la psicología está ligada a su reconocimiento como ciencia y la aplicación de la investigación básica y aplicada para generar conocimiento científico (Ballesteros Jiménez, 1988).

La psicología está compuesta por varias subdisciplinas, las cuales tienen su propio enfoque, modelos de conducta y procesos mentales. Para definir estas subdisciplinas se utiliza el término *psicología básica*. Entre las principales se encuentran las siguientes (Morris y Maisto, 2005):

- *La psicología del desarrollo*: se centra en el estudio del crecimiento humano mental y físico desde el periodo prenatal hasta la vejez. Se interesa en patrones universales, culturales y particulares de desarrollo.
- *Neurociencia y psicología fisiológica*: investigan las bases biológicas de la conducta, los pensamientos y las emociones humanas. Principalmente estudian los efectos de sustancias naturales como las hormonas y neurotransmisores en el comportamiento.
- *Psicología cognitiva*: se enfoca en el funcionamiento cognoscitivo, es decir, el procesamiento de la información, el aprendizaje, la toma de decisiones, etc.
- *Psicología de la personalidad*: se centra en estudiar las diferencias entre los individuos en términos de cómo piensan, sienten y actúan.
- *Psicología social*: estudia la forma en que las personas se relacionan entre sí. Entre sus temas de interés están las dinámicas de grupo, fenómenos comunitarios, etc.

Ahora bien, el uso de los conocimientos básicos de la psicología, para resolver problemáticas múltiples de diversos contextos (educación, deporte, clínica, empresa, entre otros) es conocido como Psicología Aplicada. En este sentido, en la psicología aplicada al trabajo o psicología del trabajo, se hace uso de conceptos, teorías y técnicas derivadas de las áreas de la psicología básica. Sin embargo, el flujo de información e ideas no es en una vía, por el contrario, las áreas aplicadas y básicas se complementan entre sí (ver figura 2).



Fuente: Elaboración propia con base en Roa y Obeid, 2018.

FIGURA 2. Psicología básica y aplicada

La psicología y sus enfoques

A lo largo de la constitución de la psicología como ciencia surgieron diversas escuelas que lograron explicar el comportamiento humano, las cuales fueron evolucionando hasta convertirse en enfoques psicológicos. Gran parte del estatus de estos enfoques se debe al uso de la investigación para descifrar los pensamientos, los sentimientos y las conductas. Entre estos se encuentran la escuela psicoanalítica, conductista, humanista y cognitiva.

- *Enfoque psicoanalítico*: También conocido como “psicodinámico” su principal autor fue Sigmund Freud. Uno de sus aportes fundamentales a la psicología fue la introducción de la *primera tópica*, la cual cuenta con tres elementos (consciente, preconsciente e inconsciente) que explican espacialmente el aparato psíquico. Más adelante desarrolla la *segunda tópica*, en la que acuñó la relación entre los conceptos de *ello*, *yo* y *superyó* (Roa y Obeid, 2018). En la figura 3 se describe esta tópica:

Ello: es la fuente de la energía instintiva (opera según el principio del placer).

Yo: busca canalizar los impulsos del ello para expresarlos de formas y tiempos socialmente aceptados (opera según el principio de realidad).

Superyó: es la conciencia, la fuente de la moralidad (opera según el principio de perfección).

Fuente: Elaboración propia con base en Roa y Obeid, 2018.

FIGURA 3. Ello, yo y superyó

- *Enfoque conductista*: Hay varios autores importantes en los antecedentes de este enfoque, entre los cuales están Wilhelm Wundt, William James e Ivan Pávlov. Este último fue el pionero en investigar variables de la conducta de forma objetiva. Su aporte del condicionamiento clásico brindó una comprensión novedosa sobre el comportamiento humano. John Watson, quien siguió de cerca las investigaciones de Pavlov y se centraba en el estudio de los factores biológicos y neurofisiológicos, publicó un artículo que marcó el comienzo del reconocimiento de la psicología como ciencia. Más adelante surge otra propuesta revolucionaria propuesta por Skinner, el conductismo operante. Finalizando las aportaciones claves en esta escuela se encuentra Albert Bandura, quien propone el aprendizaje por observación (Roa y Obeid, 2018).

- **Enfoque humanista:** Este nuevo enfoque centra sus postulados en la autorrealización de la persona. Para Roa y Obeid (2018), “el objetivo principal es el desarrollo del ser humano traducido en la satisfacción consigo mismo, y con los demás” (p. 40). Entre los principales exponentes están Abraham Maslow y su teoría de las necesidades; Carl Rogers y su enfoque centrado en el individuo; Viktor Frankl y la logoterapia, entre otros (Roa y Obeid, 2018).
- **Enfoque cognitivo:** En la tercera década del siglo XX surgen propuestas que fundamentaron el desarrollo de esta escuela: la teoría de la información (propuesta por Shannon), la cibernética (basada en los trabajos de Von Neumann y Norbert Wiener) y la psicolingüística (explicada por De Vega) (Roa y Obeid, 2018).

Trabajo y organización

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el trabajo como “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos”. Cuando estas actividades son remuneradas y se realizan en una organización, se denomina *empleo*. Además, una organización es un sistema que tiene elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo (Chiavenato, 2011).

Desde un enfoque de sistemas, una organización tiene 4 elementos esenciales: las entradas (*inputs*), los procesos u operaciones, las salidas (*outputs*) y la retroalimentación (ver figura 4).



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, 2011.

FIGURA 4. El sistema de una organización

Dichos elementos se encuentran relacionados y funcionan dinámicamente para alcanzar un propósito. Estos operan sobre datos, energía o materia (*inputs*) que se encuentran en el ambiente que circunda al sistema. Para así producir información, energía o materia (*outputs*) que surge luego de una acción de retorno que se da en forma de retroalimentación, y que a su vez permite evaluar el sistema en general (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, en el ámbito de la psicología organizacional y del trabajo, el Modelo ENOP brinda cierta claridad conceptual, debido a que distingue tres macro áreas de especialización: 1) la psicología del trabajo, 2) la psicología de la organización y 3) psicología de los recursos humanos (Roe, 2003).

En primer lugar, la *psicología del trabajo* se centra en la actividad laboral de las personas; es decir, en la forma en que los individuos realizan sus tareas. Entre los temas relevantes que abarca se encuentran: el ambiente de trabajo, las tareas, las condiciones de trabajo, carga laboral, entre otros (Del Cerro, 2013).

En segundo lugar, la *psicología de las organizaciones* se ocupa del comportamiento colectivo de los empleados en relación con el sistema sociotécnico que es la organización. Los temas centrales incluyen: comunicación, toma de decisiones, participación, conflicto, negociación, cultura organizacional, entre otros (Del Cerro, 2013).

Por último, la *psicología de los recursos humanos* se refiere a las relaciones entre las personas y las organizaciones, en especial a las condiciones en las que se manifiesta esas relaciones, su desarrollo y finalización. Una organización establece con los empleados relaciones contractuales legales y psicológicas. Entre los temas importantes se encuentran: selección de personal, evaluación del desempeño, formación, incentivo, entre otros (Del Cerro, 2013).



Para pensar

- Investigue e identifique el aporte de cada enfoque de la psicología, al área de las organizaciones y del trabajo.
- Identifique la relación entre psicología del trabajo, psicología de las organizaciones y psicología de los recursos humanos ¿Qué puntos de convergencia encuentra? ¿En qué se diferencian? Argumente su respuesta.

Rol del psicólogo organizacional y del trabajo

El actuar del psicólogo organizacional y del trabajo dentro de las organizaciones se ejecuta bajo el resorte del área de Gestión Humana, y se puede dividir en tres partes: 1) Desarrollo Humano, 2) Desarrollo Organizacional, 3) Administración (ver figura 5).

Las actividades de Desarrollo Humano están enfocadas a la atracción de colaboradores, la búsqueda de su crecimiento personal y profesional en la organización. Una vez son creados los procesos en una empresa, se identifican las necesidades en torno al personal requerido para llevar a cabo los mismo; es ahí donde entra en juego el rol del psicólogo. En un trabajo interdisciplinar, el psicólogo **diseña los puestos de trabajo**. A lo largo de este libro podrás analizar las diversas propuestas alrededor de este tópico. Luego este realiza la **descripción y análisis** de esos puestos; una vez finalizado lo anterior, el psicólogo comienza el **proceso de reclutamiento y selección de personal**.



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5. Rol del psicólogo organizacional y del trabajo

El reclutamiento integra las actividades de identificación del mercado de talento humano. En otras palabras, se identifican los lugares en donde se pueden encontrar posibles candidatos para un puesto de trabajo (Chiavenato, 2011). En la selección de personal, el psicólogo debe buscar entre los candidatos seleccionados, aquel o aquella que cuente con el perfil más cercano a los solicitado para el cargo disponible. Una vez escogidas las personas, el psicólogo debe realizar la **inducción**, que consiste en familiarizar al nuevo colaborador con las prácticas y políticas de la organización, las funciones y responsabilidades de su puesto. Cada cierto tiempo, el psicólogo debe realizar la **evaluación del desempeño**, la cual sirve para medir cualitativa y cuantitativamente los aportes de los colaboradores.

En este punto, el área de Gestión Humana ya debería tener caracterizado el talento humano de la empresa. Dicha caracterización le permitirá al psicólogo diseñar e implementar planes de **capacitación** y de **carrera** según necesidades específicas de los trabajadores. Por otra parte, el psicólogo junto con las áreas directivas analiza los tipos de **remuneración** y **planes de prestaciones sociales** que se les ofrecerá a los empleados. Lo anterior, propendiendo por la mejora de la **calidad de vida en el trabajo**.

Entre las actividades de Desarrollo Humano están los planes de **bienestar laboral** y las actividades de **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)**. Cabe resaltar, que el responsable de planificar, implementar, evaluar el proceso de SST, debe tener un posgrado en el área y una licencia activa. Si el psicólogo no cumple los requisitos antes mencionados, solo puede realizar actividades de apoyo.

El Desarrollo Organizacional hace referencia a la capacidad de cambio y adaptación que tiene la organización (Chiavenato, 2011). El psicólogo encargado de liderar el área de Talento humano debe gestionar algunas variables que median la relación entre los empleados y la empresa. Dichas variables tienen la capacidad de influir directamente en el mantenimiento y competitividad de la organización. Entre estas están: La **cultura y el clima organizacional**, la **comunicación interna**, el **Cambio y Negociación**, entre otras.

Por último, están las actividades administrativas que realiza un psicólogo dentro de una empresa. Entre las cuales están: gestión de **permisos, incapacidades, llamados de atención, horario de entrada y salida, contratación y despido, nómina, seguridad social**.

Las actividades de desarrollo humano, organizacional y las administrativas varían dependiendo de cada empresa. En la práctica se evidencia que estas actividades no son realizadas por una sola persona; por el contrario, un grupo de profesionales dentro del área de Gestión Humana se encargan de eso. Es tan amplio el actuar del psicólogo organizacional y del trabajo, que hay profesionales que enfocan sus esfuerzos a áreas específicas; por ejemplo, el reclutamiento y selección de personal, el entrenamiento y capacitación, nómina y seguridad social, etc.

Diferencia con otras profesiones

Las funciones de los profesionales de recursos humanos son diversas, por lo tanto, existen varias carreras universitarias que preparan a los estudiantes para ese sector. Por lo general son carreras de las divisiones de humanidades y ciencias sociales, escuelas de negocio e ingeniería, resaltando: Psicología, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Derecho, Contaduría. A continuación, se muestra un análisis del alcance de las funciones de cada profesión, teniendo en cuenta sus mallas curriculares en contraste con los siguientes roles: 1) Desarrollo Humano, 2) Desarrollo Organizacional, 3) Administración (ver figura 5).

- **Psicología:** El pregrado de esta carrera incluye varias asignaturas teóricas y prácticas que acercan al estudiante al área de las organizaciones y el trabajo. Como se evidencia en la figura, los profesionales tienen las competencias para desempeñar los tres roles.
- **Administración de Empresas:** Esta carrera incluye diversas asignaturas que preparan al estudiante para el área en mención, y su enfoque está orientada más hacia un rol de desarrollo organizacional y administración. Sin embargo, hay profesionales en esta área con estudios de pregrado que desempeñan los tres roles.
- **Ingeniería Industrial:** Si bien esta carrera también incluye asignaturas de preparación para el área de mención, su enfoque se basa más en procesos y operaciones. Los profesionales de esta carrera se centran en procesos de salud y seguridad en el trabajo y roles de desarrollo organizacional.
- **Derecho:** El pregrado en derecho tiene asignaturas que preparan al profesional para manejar las relaciones laborales; en este sentido, los abogados pueden ejercer un rol de administración, resaltando funciones de contratación y despido, seguridad social e incapacidades.
- **Contaduría:** Los profesionales de esta carrera cuentan con competencias para ejercer un rol de administración, resaltando funciones de nómina y seguridad social.

A diferencia de Psicología y Administración de Empresas, las demás profesiones requieren de materias de profundización o posgrados en áreas asociadas al desarrollo de las organizaciones y del trabajo para poder manejar los tres roles. Para puestos de trabajo de mando medio y superior (coordinadores, gerentes) todos los profesionales requieren de un posgrado en el área.

Pregrados / Roles	Desarrollo humano	Desarrollo organizacional	Adimistración
Psicología	X	X	X
Administración de empresas	X	X	X
Ingeniería industrial		X	X
Derecho			X
Contaduría			X

Fuente: Elaboración propia con base a las mallas curriculares de la Universidad del Norte.

FIGURA 6. Rol en el área de gestión humana según preparación durante pregrado

Es importante resaltar que el análisis anterior solo se tuvo en cuenta el área de Gestión Humana. En una empresa y fuera del área en mención, los profesionales antes mencionados tienen diversos roles característicos de su ocupación.

Nuevos retos del psicólogo organizacional y del trabajo

La globalización, la desregulación de los mercados y, sobre todo, el crecimiento de las tecnologías de la información y comunicación están complejizando el entorno empresarial, obligando a las organizaciones y a las personas a estar en constante cambio y dinamismo para poder adaptarse. En este sentido, la innovación se ha convertido en una necesidad y el talento de los profesionales, en el activo principal de las organizaciones (Del Cerro, 2013). En este escenario, la psicología organizacional y del trabajo desempeña un papel protagonista.

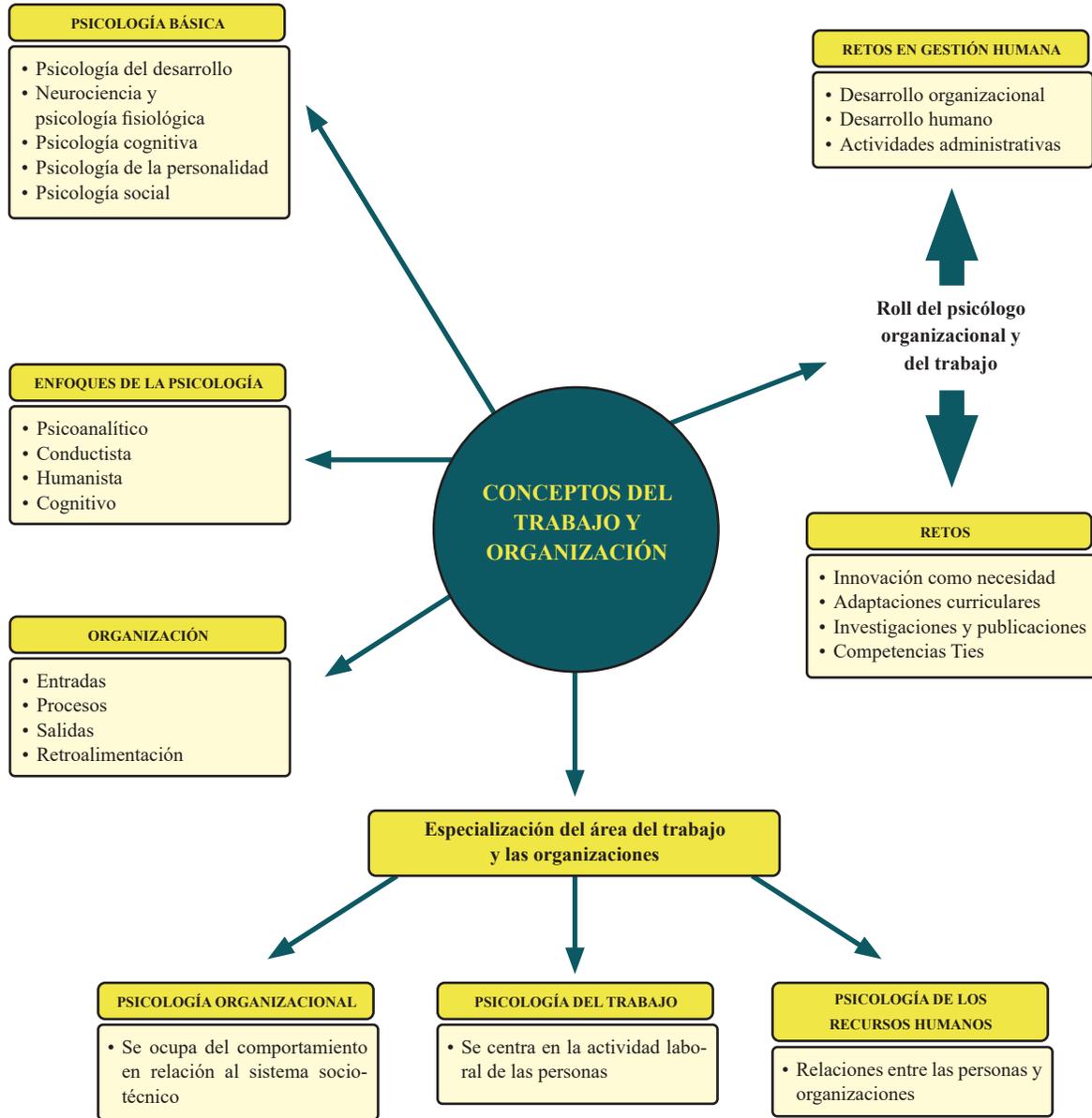
Teniendo en cuenta lo anterior, se deben hacer cambios curriculares para que los profesionales en estas áreas posean competencias que les permitan ser competitivos. En un estudio de Enciso, Cardona y Ruiz (2000) se identificaron algunos conocimientos, habilidades y actitudes claves para la formación del psicólogo: desarrollo del talento humano, administración del talento humano, aseguramiento de la calidad, comportamiento organizacional, habilidad emprendedora, informática, entre otras. Así mismo, se hace necesario aumentar las redes de trabajo internacional, dando prioridad a investigaciones y publicaciones, congresos, consultorías, etc. (Cárdenas, 2007).



Para pensar

¿Considera que un psicólogo está realmente preparado para desempeñar los tres roles mencionados en el texto? Reúnase con sus compañeros, analicen su plan de estudio de carrera y discutan sus respuestas.

Mapa mental integrador



A modo de síntesis

A lo largo de este capítulo se abordó tanto la psicología básica como la aplicada de la psicología, aterrizando en el área aplicada de las organizaciones y el trabajo. Se hace una diferenciación entre la psicología del trabajo, la psicología de la organización y la psicología de los recursos humanos. Además, se expusieron los diversos roles de un psicólogo dentro de una empresa y su diferencia con otras profesiones. Para finalizar, se mostraron los nuevos retos de la psicología organizacional y del trabajo.



Preguntas de reflexión

¿Cuáles son las implicaciones de que varias profesiones estén incursionando en los roles propios del psicólogo organizacional y del trabajo?

Aparte de los mencionados, ¿cuáles retos considera que tendrán los psicólogos organizacionales y del trabajo en el futuro?



Actividades de aprendizaje

Realice un portafolio de servicios teniendo en cuenta los roles del psicólogo en la empresa.

Referencias

- Ballesteros Jiménez, S. (1988). *Psicología básica y psicología aplicada*. *Aldaba*, 11, pp. 69-82.
- Cárdenas, S. S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Perspectivas en psicología*, 10, 25-38.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Del Cerro, S. (2013). Psicología de las Organizaciones: retos actuales y futuros. *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 31(2), 9-10.
- Enciso, E. Cardona y C. Ruiz, F. (2000). *Estudio prospectivo del perfil del psicólogo organizacional competitivo para el siglo XXI*. *Proyecto Docente*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1972). O desenvolvimento de organizações: diagnóstico y ação (p. 3). São Paulo: Edgard Blücher.
- Morris, C. G. y Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la Psicología*. Pearson Educación.
- OIT (s. f.). https://www.ilo.org/americas/sala-de_prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm#:~:text=El%20Tesoro%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,sustento%20necesarios%20para%20los%20individuos.
- Roa, U. R. y Obeid, J. E. (2018). *Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Psicología y sus Programas Académicos*. Editorial CECAR.
- Roe, R. (2003). ¿Qué hace competente a un psicólogo? *Papeles del Psicólogo*, 24(86), 1-12.
- Universidad del Norte (s. f.). <https://www.uninorte.edu.co/web/derecho/plan-de-estudios>
- Universidad del Norte (s. f.). <https://www.uninorte.edu.co/web/contaduria-publica/plan-de-estudios>
- Universidad del Norte (s. f.). <https://www.uninorte.edu.co/web/administracion-de-empresas/plan-de-estudios>
- Universidad del Norte (s. f.). <https://www.uninorte.edu.co/web/ingenieria-industrial/plan-de-estudios>
- Universidad del Norte (s. f.). <https://www.uninorte.edu.co/web/psicologia/plan-de-estudios>

CAPÍTULO 2

Historia del trabajo y su relación con la psicología organizacional

