

# Unidad 15

## Psicología del trabajo y de las organizaciones

# 1. Una nueva economía

**Economía:** cómo la sociedad gestiona sus recursos.

## 1.1 La economía del conocimiento

**Globalización:** integración internacional de ideas, culturas y productos. Empresas y trabajadores deben adaptarse a un entorno global. Algunos rasgos de la economía actual son los siguientes:

- Globalización económica y cultural.
- Libre movimiento: de capital, de personas y de cosas.
- Internet es el soporte de las empresas y las organizaciones.
- Avance científico y renovación del conocimiento continuos.
- Necesidad de formación continua y de «saber aprender».
- El conocimiento es la base de la producción.
- Nuevos entornos en el ciberespacio.
- Cambios sociales: familia, multiculturalidad.

## 1.2 La psicología en el mundo laboral

Psicología del trabajo: estudia la conducta humana en el trabajo para mejorar su rendimiento, satisfacción y seguridad.

El comportamiento organizativo investiga el influjo que los grupos y la estructura tienen en la conducta. Se trata de desarrollar organizaciones más efectivas.

## 2. Un nuevo escenario: la era digital

### 2.1 La globalización económica

#### Características de la nueva economía

1. Mejora la competitividad, tanto de empresas como de países. Ahora las empresas no compiten con otras empresas cercanas que tienen las mismas circunstancias legales, políticas, sociales, sino con empresas de todo el mundo, cuyo entorno difiere en cuanto a la regulación legal y a otros factores de los que depende la capacidad productiva.
2. Este modelo económico se impone gracias a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que facilitan el desarrollo de un mercado mundial. Hoy algunas personas pueden estar hablando y negociando a miles de kilómetros de distancia; un ciudadano de Madrid puede invertir en la bolsa de Nueva York o un profesor dar clase mediante videoconferencia a personas de distintos países.
3. Aparece un nuevo concepto de empresa y una nueva forma de entender el trabajo. La organización básica de la economía es ahora la Red, compuesta por grandes y pequeñas empresas en constante modificación, organizadas en forma de proyectos sobre una estructura transnacional bajo los principios de descentralización productiva, mayor participación y coordinación.
4. En la economía global, la empresa adquiere un papel protagonista porque organiza la producción. En ella convergen capital y trabajo, bienes y actividad, ideas y relaciones, y se ha convertido en el principal órgano de decisión económica.
5. Un problema que origina la globalización es la pérdida de poder de los Estados nacionales, ya que las empresas pueden amenazar a un país con abandonarlo si no tiene una legislación más laxa respecto a la contratación de trabajadores o considera que los impuestos son excesivos.
6. Las grandes transformaciones empresariales del siglo XXI se basan en tres características:
  - a) La información y el conocimiento son las dos variables fundamentales del proceso productivo, para que la empresa sea competitiva en mercados cambiantes.
  - b) La globalización económica implica que la actividad empresarial se desarrolla de forma coordinada y se apoya en una red de interconexiones a escala mundial.
  - c) El desarrollo de las TIC facilita el flujo de conocimiento empresarial, de modo que a mayor tecnología, mayor necesidad de talento para competir. Hoy en día, el capital humano y el conocimiento en red son los principales medios de creación de riqueza. El factor de producción decisivo ha dejado de ser la mano de obra y pasa a ser el conocimiento.



## 2.2. La revolución digital

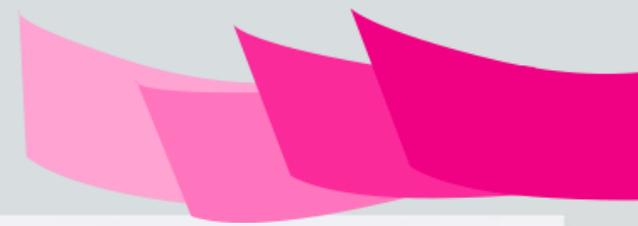
Estamos en una sociedad de información y conocimiento.

**Revolución digital:** electrónica, digitalización y telecomunicaciones.

## 2.3 La sociedad del conocimiento

- Economía basada en el conocimiento.
- Es necesario dominar las nuevas tecnologías.
- Son necesarias unas redes activas de conocimientos.
- Los trabajadores deben especializarse.
- El aprendizaje es permanente.
- La educación superior debe renovarse.
- La innovación produce bienestar social.





## 3. La empresa

En el siglo XXI los cambios en la tecnología se tienen que trasladar a las estructuras de las empresas y a la organización del trabajo. Los sistemas de gestión, las prácticas de liderazgo y los procesos de comunicación que todavía usamos fueron concebidos en la era industrial.

La empresa es una entidad económica de producción que combina diversos factores (técnicos, humanos y financieros) para producir bienes y servicios que satisfagan una necesidad.

Las empresas producen bienes y servicios para satisfacer diferentes necesidades humanas. Constituyen un sistema social formado por personas que mantienen unas relaciones formales e informales, configuran una cultura empresarial y sostienen unas relaciones de poder determinadas.

### 3.1. Recursos y agentes de la empresa

- Recursos: materiales, humanos, financieros e intangibles.
- Agentes: empresario, proveedores, clientes, accionistas, competencia, entidades financieras, administraciones públicas.



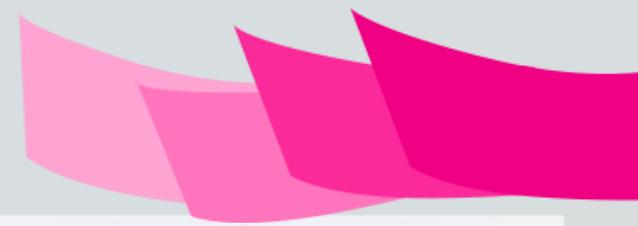
## 3.2. Objetivos de la empresa

- Conseguir beneficios, es decir, unos ingresos mayores que los costes.
- Crecimiento de la empresa (internacionalización) y mayor presencia en el mercado para asegurar mayores beneficios.
- Estabilidad y adaptabilidad al medio.
- Por último, muchas empresas incorporan objetivos éticos y de responsabilidad social.

## 3.3 Funciones de la empresa

Dirección empresarial. Financiación. Producción. Aprovisionamiento. Marketing. Recursos humanos. Investigación y desarrollo.

Las empresas deben convertirse en organizaciones que enseñan y fomentan entre sus empleados que la formación no es una especie de castigo, sino una actividad permanente, que debe acompañarles a lo largo de la vida laboral. El estímulo para adquirir conocimientos y su aplicación práctica debe ser prioritario para la empresa, sin olvidar su correspondiente recompensa, que se concreta en una carrera profesional transparente y garantizada



## 4. El trabajo

El trabajo y los trabajadores son la principal fuente de riqueza de las naciones (Adam Smith). Hoy el trabajo es el motor del desarrollo.

### 4.1. Significado del trabajo en la sociedad

Es una actividad necesaria en la vida personal y en el desarrollo social.

<b>Trabajo es toda aplicación humana...</b>			
De	Conocimientos	Habilidades	Energías
Por	Individuos	Grupos	Organizaciones
De modo	Consciente e intencional	Sistemático y sostenido	Autónomo o heterónomo
Con	Esfuerzo	Tiempo	Compromiso
En un marco	Tecnoeconómico	Juridicopolítico	Sociocultural
Mediante	Materiales	Técnicas e instrumentos	Informaciones
Sobre	Objetos	Personas y organizaciones	Conocimientos
Para	Obtener bienes	Elaborar productos	Prestar servicios
Que son	Escasos	Deseables	Valiosos
Y generar	Riqueza	Utilidad	Sentido
Y así	Satisfacer necesidades	Recibir recompensas	Alcanzar objetivos
De carácter	Biológico	Económico	Psicosocial



## 4.2. Funciones psicosociales del trabajo

<b>1. Función significativa</b>	El trabajo da sentido a la vida, ya que puede ser una fuente de autoestima y realización personal.
<b>2. Otorga estatus y prestigio social</b>	En la sociedad actual el estatus y el prestigio social del individuo están determinados por el trabajo que desempeña. La promoción en el trabajo se valora porque aumenta el prestigio social.
<b>3. Proporciona identidad personal</b>	Los éxitos y los fracasos en el trabajo ayudan al desarrollo de nuestra identidad social.
<b>4. Función económica</b>	El trabajo garantiza nuestra supervivencia y nos permite obtener bienes de consumo.
<b>5. Fuente de interacción social</b>	Gracias al trabajo conocemos a otras personas fuera del núcleo familiar. En consecuencia, los desempleados se sienten solos y con menos relaciones sociales.
<b>6. Función de estructurar el tiempo</b>	El trabajo estructura el calendario: los días, los años e incluso el ciclo vital personal.
<b>7. Mantiene al individuo en una actividad más o menos obligatoria</b>	A veces, en la jubilación el individuo no sabe qué hacer.
<b>8. Permite desarrollar habilidades y destrezas</b>	En la sociedad y fuera del trabajo son difíciles de desarrollar.
<b>9. Sirve para transmitir normas, creencias y expectativas sociales</b>	El trabajo tiene un papel socializador.
<b>10. Proporciona poder y control</b>	El trabajo proporciona algún grado de poder y control sobre otras personas y sobre cosas, datos y procesos.



## 4.3. El trabajo en el mundo globalizado

Hoy día el trabajo no es algo estático.

### A. ¿Por qué trabajamos?

Vivimos en la era de la revolución digital y necesitamos realizar cambios en nuestra manera de vivir y trabajar. Las empresas tradicionales, de estructura vertical y cultura rígida, son pesadas y lentas para realizar la adaptación necesaria en el contexto de una sociedad organizada en red.

La flexibilidad de las empresas es un gran indicador de las posibilidades de adaptación al cambio y de aprovechar las oportunidades. La nueva realidad de la sociedad digital y la capacidad que ofrece Internet para propiciar el flujo de información y la generación de ideas fomentan la diversificación de las tareas y la necesidad de trabajadores polivalentes.

### B. Problemas de la globalización

Veamos algunas consecuencias negativas de la globalización económica:

- Aumento del desempleo. El paro y el miedo a perder el trabajo amenazan el bienestar psicológico de los trabajadores y fomentan el estrés laboral.
- Precarización del empleo. La flexibilidad significa la transición de una organización rígida, centralizada y burocratizada a otra en la que predominan la apertura, la descentralización y la agilidad. Sin embargo, las transformaciones de la empresa para lograr mayor flexibilidad originan los trabajos interinos o los contratos a tiempo parcial.
- Disminución de la protección de los trabajadores. En las últimas décadas muchos derechos laborales conquistados han sido eliminados y se reduce la protección social de los trabajadores.
- Inseguridad psicosocial. Los profundos cambios en el mundo contemporáneo en las condiciones de empleo están modificando el valor y el sentido del trabajo. De ahí surge la figura del burnout (empleado «quemado»), que muestra un desgaste físico y psicológico debido al estrés laboral.



## 5. Trabajo en equipo

Exige cooperar con otros, potenciar lo mejor de cada uno, aunar esfuerzos.

### 5.1. Características de los equipos efectivos

Objetivos y funciones claras, competencia técnica, buena comunicación, un sistema de resolución de problemas, un sistema de recompensas, sentido de pertenencia.

### 5.2. Clases de equipos de trabajo

<b>Según su composición</b>	Hay grupos homogéneos en el que todos son especialistas de un tema (un equipo de oftalmólogos que realizan una operación de retina) y equipos interdisciplinares como los equipos de neurocientíficos que investigan las relaciones entre el cerebro y la conducta.
<b>Según el tiempo para el que se han creado</b>	Distinguimos entre grupos permanentes que realizan las tareas cotidianas de una organización (como el departamento que gestiona el transporte de una empresa) y grupos temporales que realizan trabajos específicos (como el que da soporte a los equipos informáticos de una organización).
<b>Según la finalidad y la función</b>	Los equipos de trabajo pueden realizar múltiples tareas: fabricar nuevos productos, proveer servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones.
<b>Según la posición que ocupan en la empresa</b>	Hay grupos de ejecutivos que conforman la dirección de la organización y establecen los objetivos, grupos de técnicos en diferentes departamentos de la organización, etc. Cuando todos los grupos participan en diseñar los objetivos y están de acuerdo en el análisis de resultados, se crea un mejor clima organizacional.



## 5.3. Ventajas e inconvenientes de un trabajo en equipo

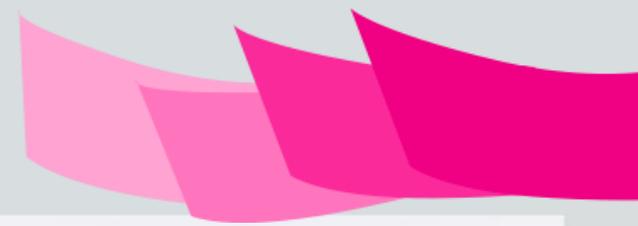
### A. Ventajas de los grupos de trabajo

Incrementa la productividad, facilita la dirección y el control, permite realizar tareas complejas, estimula la creatividad, da seguridad y satisface la necesidad de afiliación.

Organización	Persona
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad.</li> <li>• Mejor comunicación.</li> <li>• Alto compromiso con los objetivos.</li> <li>• Los equipos son flexibles.</li> <li>• Buen clima laboral.</li> <li>• Resolución de tareas complejas.</li> <li>• Facilita la dirección, control y supervisión.</li> <li>• Favorece la integración de nuevos miembros.</li> <li>• Ayuda a la coordinación y mejora la satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisface la necesidad de afiliación.</li> <li>• Aumenta la seguridad personal.</li> <li>• Facilita el desarrollo personal y profesional.</li> <li>• Estimula la creatividad y la innovación.</li> </ul>

### B. Inconvenientes del trabajo en equipo

Exige más tiempo, propicia el conformismo, posibilita la manipulación y la holgazanería, así como el recurso al chivo expiatorio.



## 6. La motivación en el trabajo

La motivación gobierna la intensidad, la dirección y el esfuerzo para conseguir algo. En el trabajo es el deseo de hacerlo lo mejor posible. Toda empresa prefiere un trabajador motivado mejor que uno apático.

### 6.1. Teorías de la motivación social

#### A. Teoría de las necesidades de Maslow

Niveles progresivos: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.

#### B. Teoría de Herzog

Las actitudes ante el trabajo determinan su éxito o fracaso.  
Factores motivacionales y de contexto o higiene.

### 6.2. Técnicas de motivación

#### A. El enriquecimiento del trabajo

Un trabajo motiva si: tiene varias competencias, permite la identificación con la tarea, la cual tiene importancia, proporciona autonomía y permite la iniciativa, y favorece la retroalimentación.

#### B. La remuneración por rendimiento

- Pago a destajo.
- Primas por productividad.
- *Stock option*.
- Flexibilidad de horarios.



## 7. Dirección de empresa y liderazgo

El éxito de los directivos en el siglo XXI dependerá de otorgar autonomía a los empleados. La capacidad de autogestión y de elaboración de proyectos y la habilidad comunicativa serán destrezas importantes tanto para los directivos como para los empleados.

### 7.1. Las funciones de la dirección

<b>Planificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer previsiones (adelantarse al futuro).</li> <li>Fijar objetivos económicos y sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los recursos que hay que utilizar.</li> <li>Calcular los presupuestos.</li> </ul>
<b>Organizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer estructuras de organización: repartir las funciones y tareas entre las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los procedimientos de trabajo.</li> <li>Establecer relaciones entre los grupos.</li> </ul>
<b>Mandar y coordinar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los programas y las tareas diseñadas.</li> <li>Motivar a las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar y formar a los trabajadores.</li> <li>Tomar decisiones y resolver conflictos.</li> </ul>
<b>Evaluar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar que se han cumplido los objetivos.</li> <li>Analizar los resultados obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corregir desviaciones entre lo previsto y lo real.</li> </ul>

Directivo	Líder
Aporta orden y coherencia estableciendo planes formales.	Proporciona dirección, desarrolla una visión de futuro.
Diseña organizaciones rígidas.	Sabe afrontar el cambio.
Compara los resultados actuales con los esperados.	Motiva a las personas para sortear los obstáculos.
Es hábil en el control administrativo y financiero.	No es muy hábil en el control administrativo y financiero.
Está apegado al presente.	Siente interés por el futuro.
Su poder es la autoridad jerárquica.	Influye en la gente (carisma).



## 7.2. ¿Qué es el liderazgo?

### A. Cualidades del líder

- Visión de futuro.
- Autenticidad
- Confianza.
- Humidad.
- Humanidad.

### B. Estilos de liderazgo

- Autoritario.
- Administrativo.
- Democrático.
- Participativo.

También pueden clasificarse como transaccional / transformacional.

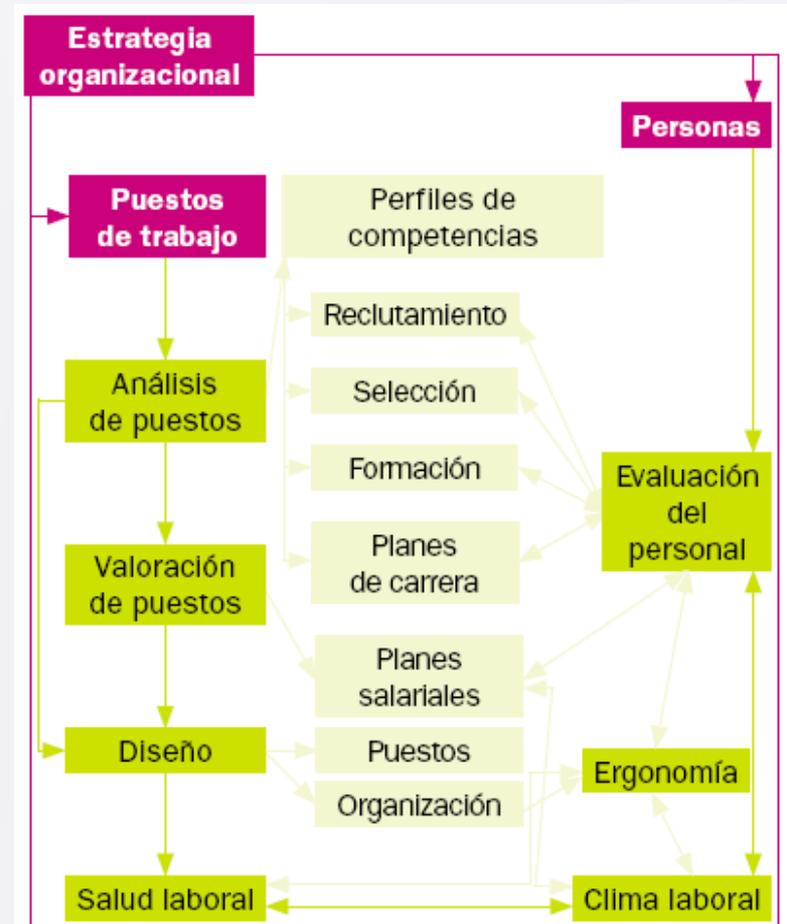




## 8. El departamento de recursos humanos

### 8.1. Funciones del departamento de recursos humanos

Planificación del personal, reclutamiento, selección, integración del personal, formación, evaluar el rendimiento, promoción y carrera, retribuciones.





## 9. Psicopatología laboral

### **A. Estrés**

Reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción, para adaptarse a los cambios ambientales.

### **B. Burnout**

Respuesta a cargas excesivas de trabajo. Agotamiento emocional, despersonalización, baja realización personal.

### **C. Mobbing**

Acoso psicológico: conducta hostil contra un trabajador por parte de sus compañeros o superiores (manifestar sus errores, asignar objetivos imposibles o tareas inútiles).  
Todo el grupo colabora, por acción u omisión.

### **D. Adicción al trabajo**

Se reduce la vida personal por el trabajo. Las nuevas tecnologías pueden facilitarlos. Los afectados presentan personalidad obsesivo – compulsiva, motivación de logro, perfeccionismo, exceso de responsabilidad.