

Psicología Industrial

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia

Tecnología Superior en "Gestión del Talento Humano"



Autor:
**MSc. Giadira
Guillén R.**

**Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024**

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Psicología Industrial

Guía general de estudios de la asignatura

© MSc. Giadira Guillén R.

ISBN: 978-9942-672-30-8

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita del autor.

TALLPA Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887
Quito - Ecuador



PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.
RECTOR ISTP-U

ÍNDICE

Contenidos

ÍNDICE.....	2
UNIDAD 1. Introducción a la Psicología Industrial	4
Psicología industrial: ¿Qué estudia?	5
Conocimientos de la psicología industrial.....	6
Importancia de la psicología industrial.....	7
Psicología organizacional.....	8
Psicología laboral.....	10
Factores de riesgo psicosocial.....	11
Ejemplos de riesgos psicosociales en las organizaciones	13
La Psicología del Trabajo	15
Inteligencia emocional.....	16
Liderazgo e inteligencia emocional.....	18
UNIDAD 2. Análisis y Descripción de test psicométricos en la Gestión de Talento Humano.....	20
¿Qué son los test psicométricos?.....	21
Importancia y aplicación de los test psicométricos en la gestión de talento humano.....	21
El Test de Wais y sus subtest de medición de Inteligencia.....	22
El domino y la medición de Inteligencia.....	24
El Test de Terman y su aplicación	26
Prueba de personalidad del 16 PF.....	27
Inventario de Personalidad de Ventas IPV	29
El DISC y Clever.....	30
UNIDAD 3. La Psicología industrial en las Organizaciones.....	32
Marco conceptual de la Psicología de las Organizaciones	33
Teoría de Campo.....	34
Organización y de Estructura	40
Metodología de la Psicología de las Organizaciones	42
Proceso y dinámicas de Cambio en las Organizaciones.....	49
Desarrollo Organizacional	50
Aspectos claves del desarrollo organizacional.....	51



Las Etapas de Crisis Organizacional	52
La Organización y su Entorno	54
Características de las Organizaciones:.....	56
Características del Entorno.....	57
UNIDAD 4. Las organizaciones productivas y saludables.....	58
Las Organizaciones Saludables.....	59
Características y prácticas comunes de las organizaciones saludables.....	59
Los Modelos de Organizaciones Saludables	61
Las Buenas Prácticas Organizacionales	63
El Bienestar Psicológico de los colaboradores.....	66
La Construcción de Resultados Positivos en las Organizaciones..	70
BIBLIOGRAFÍA.....	74



UNIDAD 1

Introducción a la Psicología Industrial



Resultado de aprendizaje

Reconoce y describe de manera general los fundamentos conceptuales y aportes de la psicología laboral y su influencia en los individuos y la sociedad.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad permitirá al estudiante comprender los antecedentes, fundamentos generales de la psicología laboral y su influencia en las personas y la sociedad.



Contenidos

Psicología industrial: ¿Qué estudia?

La psicología industrial, es también conocida como psicología del trabajo y de las organizaciones, es una rama de la psicología que se encamina en comprender el comportamiento humano en el contexto laboral y en el entorno de las organizaciones. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia, la productividad y el bienestar tanto de los colaboradores como de las organizaciones.

“La psicología industrial busca comprender cómo los procesos mentales y emocionales pueden aplicarse a la selección de personal, la formación en el trabajo y la mejora de la eficiencia en el entorno laboral.” (Münsterberg, s.f.)

Esta disciplina se ocupa de una amplia gama de temas relacionados con el trabajo y las organizaciones, que incluyen la selección y reclutamiento de personal, la evaluación del desempeño, la motivación laboral, la formación y el desarrollo de habilidades, la gestión del cambio organizacional, la cultura corporativa, el liderazgo, el diseño de puestos de trabajo ergonómicos, la prevención del estrés laboral y la mejora de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

“La psicología industrial se enfoca en identificar las habilidades y competencias necesarias para tener éxito en trabajos específicos y en el desarrollo de herramientas de medición de desempeño laboral.” (Fleishman, s.f.)

Bajo esta perspectiva la psicología industrial se basa en principios científicos y utiliza métodos de investigación empíricos para comprender el comportamiento humano en el ámbito laboral. Los psicólogos industriales colaboran con las empresas para desarrollar estrategias que promuevan un entorno laboral saludable y productivo, identificando desafíos y problemas específicos que puedan afectar tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

“En la psicología industrial, la Teoría Y implica que los empleados



son intrínsecamente motivados y buscan el desarrollo personal, lo que lleva a un enfoque en la participación y el empoderamiento en las organizaciones.” (McGregor; s.f.)

Conocimientos de la psicología industrial

Algunos conceptos clave en psicología industrial incluyen:

- **Selección y reclutamiento:** La identificación de candidatos adecuados para puestos de trabajo a través de procesos de evaluación y entrevistas.
- **Motivación y satisfacción laboral:** Comprender qué motiva a los empleados y cómo se puede mejorar su satisfacción en el trabajo.
- **Capacitación y desarrollo:** Diseñar programas de formación para mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados.
- **Liderazgo y gestión:** Estudiar los diferentes estilos de liderazgo y cómo impactan en el desempeño de los empleados y en la cultura organizacional.
- **Diversidad e inclusión:** Promover la igualdad de oportunidades y la diversidad en el lugar de trabajo.
- **Salud ocupacional y bienestar:** Abordar cuestiones relacionadas con la salud mental, el estrés y la calidad de vida de los trabajadores.
- **Comunicación y trabajo en equipo:** Mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y fomentar la colaboración eficaz.

En resumen, la psicología industrial desempeña un papel fundamental en la optimización de las relaciones entre las personas y las organizaciones, cuyo objetivo es construir ambientes de trabajo más efectivos, saludables y satisfactorios tanto para los colaboradores como para la empresa.



Importancia de la psicología industrial

La psicología industrial, también conocida como psicología del trabajo y de las organizaciones, es una rama de la psicología que se centra en comprender y mejorar los procesos y el entorno laboral.

“La psicología industrial se enfoca en identificar las habilidades y competencias necesarias para tener éxito en trabajos específicos y en el desarrollo de herramientas de medición de desempeño laboral.” (Fleishman, s.f.)

Tiene una gran importancia en diversos aspectos, ya que contribuye al bienestar de los empleados, al rendimiento de las organizaciones y al desarrollo de estrategias efectivas de gestión. Aquí hay algunas de las razones por las que la psicología industrial es importante:

- **Selección de Personal:** La psicología industrial ayuda a desarrollar métodos y herramientas para seleccionar a los candidatos más adecuados para un puesto de trabajo en función de sus habilidades, personalidad y aptitudes. Esto contribuye a aumentar la eficiencia de la contratación y a reducir la rotación de empleados.
- **Desarrollo de Habilidades:** La psicología industrial se encarga de identificar las necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores. Esto garantiza que los trabajadores estén equipados con las habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.
- **Motivación y Satisfacción Laboral:** Entender los factores que influyen en la motivación y la satisfacción de los empleados es esencial para mantener un ambiente de trabajo positivo. La psicología industrial estudia cómo los factores emocionales, sociales y económicos impactan en el bienestar y la productividad de los trabajadores.
- **Diseño de Puestos de Trabajo:** El diseño adecuado de los puestos de trabajo puede aumentar la eficiencia y reducir la fatiga y el estrés. La psicología industrial analiza cómo estructurar los roles labo-



rales, las tareas y la carga de trabajo para maximizar el rendimiento y minimizar los riesgos para la salud.

- **Liderazgo y Gestión:** La psicología industrial investiga los estilos de liderazgo y la dinámica de los equipos de trabajo. Esto ayuda a desarrollar habilidades de gestión efectivas, fomentar la comunicación y la colaboración, y promover un liderazgo que inspire y motive a los colaboradores.
- **Salud Mental y Bienestar:** La psicología industrial también se preocupa por la salud mental y emocional de los trabajadores. Identifica factores estresantes en el entorno laboral y propone estrategias para reducir el agotamiento, el estrés y otros problemas relacionados con la salud mental.
- **Cambio Organizacional:** En un mundo en constante evolución, las organizaciones deben adaptarse para mantenerse competitivas. La psicología industrial ayuda a gestionar el cambio organizacional al comprender cómo afecta a los colaboradores y cómo implementar transiciones de manera efectiva.

En resumen, la psicología industrial es crucial para mejorar la relación entre los colaboradores y sus trabajos, aumentar la eficiencia de las organizaciones y promover un ambiente laboral saludable y productivo. Contribuye a la optimización de los recursos humanos y al logro de los objetivos empresariales a través del entendimiento.

Psicología organizacional

“La psicología organizacional se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo y cómo estas afectan la productividad y el bienestar de los empleados, reconociendo que las personas no son solo recursos, sino seres sociales.” (Mayo, s.f.)

La Psicología Industrial y Organizacional (I/O) es una rama de la psicología que se enfoca en el estudio de los individuos y sus interac-



ciones en el contexto laboral y organizacional. Aunque a menudo se utilizan de manera intercambiable, existen diferencias significativas entre la Psicología Industrial y la Psicología Organizacional. Por ejemplo:

- **Enfoque y alcance:**

Psicología Industrial: Se centra en aspectos relacionados con la selección, capacitación, evaluación y mejora del desempeño de los empleados en el contexto laboral. Trata temas como la ergonomía, la seguridad laboral y la productividad.

Psicología Organizacional: Se concentra en aspectos más amplios de la dinámica organizacional, como la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional, el cambio organizacional, el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral.

- **Individuo vs. Organización:**

Psicología Industrial: Pone mayor énfasis en comprender y optimizar las capacidades y el bienestar de los individuos dentro del entorno laboral.

Psicología Organizacional: Se preocupa más por entender la dinámica de las organizaciones en su conjunto y cómo los sujetos interactúan para lograr objetivos organizacionales.

- **Selección y Evaluación:**

Psicología Industrial: Se ocupa de los métodos y técnicas para identificar a los candidatos adecuados para un puesto de trabajo, como pruebas de aptitud, evaluaciones de personalidad y entrevistas estructuradas.

Psicología Organizacional: Se centra en cómo diseñar sistemas de evaluación del desempeño y de retroalimentación para mejorar la efectividad y el crecimiento de los empleados.



- **Desarrollo y Capacitación:**

Psicología Industrial: Aborda la identificación de necesidades de capacitación y la creación de programas para mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores.

Psicología Organizacional: Explora cómo promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores mediante la capacitación y el aprendizaje continuo.

- **Cambio Organizacional:**

Psicología Industrial: Se interesa en cómo implementar cambios en las estructuras y procesos laborales, considerando aspectos como la resistencia al cambio y la adaptación de los colaboradores.

Psicología Organizacional: Se enfoca en el análisis de la cultura organizacional, la gestión del cambio a nivel más amplio y la creación de ambientes que fomenten la innovación y la flexibilidad.

“La psicología industrial y organizacional utiliza métodos científicos para evaluar la idoneidad de las personas para puestos de trabajo y para predecir su desempeño futuro.” (Hakel, s.f.)

Aunque estas diferencias ayudan a distinguir entre la Psicología Industrial y Organizacional, es importante reconocer que ambas áreas están interconectadas y se intercalan en muchos aspectos. Juntas, trabajan para comprender y mejorar la experiencia laboral de los individuos y la eficiencia de las organizaciones.

Psicología laboral.

La psicología laboral, es una rama de la psicología que se enfoca en el estudio de la relación entre las personas y el entorno laboral, así como en la aplicación de principios psicológicos para mejorar el funcionamiento de las organizaciones y el bienestar de los colaboradores.



“La psicología laboral se preocupa por comprender cómo las metas, la motivación y la retroalimentación pueden influir en el desempeño y la satisfacción laboral.” (Latham, s.f.)

Su objetivo principal es entender y mejorar diversos aspectos de la vida laboral, incluyendo la selección de personal, la capacitación, la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, el rendimiento y el desarrollo profesional.

“La psicología laboral aborda cuestiones como la discriminación en el lugar de trabajo, el estrés laboral y la calidad de vida en el trabajo, con el objetivo de mejorar la experiencia laboral de las personas.” (Murchinsky, s.f.)

En el campo de la psicología laboral se destacan su enfoque en la comprensión y mejora de la experiencia laboral y el desempeño de las personas en el ámbito laboral.

Factores de riesgo psicosocial

Los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones se refieren a las condiciones laborales y organizativas que pueden tener un impacto negativo en la salud mental y el bienestar de los colaboradores. Estos factores pueden influir en el desarrollo de problemas de salud mental, como el estrés, la ansiedad, la depresión y el agotamiento. Identificar y abordar estos factores es esencial para crear un entorno laboral saludable y productivo.

El autor analiza la prevalencia de trastornos psicológicos y su relación con factores psicosociales en la población británica. (Bebbington, 1988)

Algunos de los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones incluyen:



- **Carga de trabajo excesiva:** Las demandas laborales extremadamente altas, la presión para cumplir plazos ajustados y la falta de recursos adecuados pueden llevar al estrés y al agotamiento.
- **Falta de control:** La falta de autonomía y control sobre las tareas y la toma de decisiones puede generar sentimientos de frustración e impotencia en los empleados.
- **Falta de reconocimiento:** La falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho puede contribuir a la insatisfacción laboral y la pérdida de motivación.
- **Relaciones interpersonales deficientes:** Un ambiente de trabajo con conflictos frecuentes, acoso laboral, falta de apoyo social y problemas de comunicación puede tener un impacto negativo en la salud mental de los empleados.
- **Inseguridad laboral:** La inestabilidad en el empleo, la posibilidad de despido y la precariedad laboral pueden generar ansiedad y preocupación constante.
- **Falta de equilibrio entre trabajo y vida personal:** Las expectativas poco realistas de disponibilidad constante fuera del horario laboral pueden afectar negativamente la vida personal y aumentar el estrés.
- **Roles ambiguos o conflictivos:** Expectativas poco claras sobre las responsabilidades laborales y los roles pueden generar confusión y tensiones dentro del equipo.
- **Cambios organizativos y reestructuraciones:** Los cambios frecuentes en la estructura de la organización, como reorganizaciones y fusiones, pueden causar incertidumbre y resistencia al cambio.
- **Altas demandas emocionales:** Trabajos que requieren una gestión constante de las emociones, como en el caso de profesionales de la salud o de atención al cliente, pueden contribuir al agotamiento emocional.
- **Falta de desarrollo profesional:** La ausencia de oportunidades de



crecimiento y desarrollo profesional puede desmotivar a los empleados y afectar su satisfacción laboral.

- **Ambiente físico inadecuado:** Condiciones de trabajo deficientes, como ruido excesivo, iluminación inadecuada o falta de espacios adecuados, pueden tener un impacto negativo en el bienestar de los empleados.

Es importante que las organizaciones realicen evaluaciones regulares de riesgos psicosociales y tomen medidas para mitigarlos. Esto puede incluir la implementación de políticas de prevención, programas de apoyo psicológico, promoción de un equilibrio entre trabajo y vida personal, fomento de la comunicación abierta y la participación de los empleados en la toma de decisiones que afecten sus condiciones laborales.

Ejemplos de riesgos psicosociales en las organizaciones

Los riesgos psicosociales en las organizaciones se refieren a condiciones laborales que pueden tener un impacto negativo en la salud mental y emocional de los empleados.

“Los factores psicosociales, como la percepción de control, pueden afectar el comportamiento y la salud. (Carver, 1998)

Estos riesgos pueden surgir de diversas fuentes y situaciones en el entorno de trabajo. Ejemplos de riesgos psicosociales en las organizaciones:

- **Carga de trabajo excesiva:** Cuando los empleados se enfrentan a una carga de trabajo abrumadora, plazos ajustados y demandas excesivas, puede generar estrés, agotamiento y ansiedad.
- **Falta de control y autonomía:** Los trabajadores que tienen poco control sobre su trabajo y decisiones pueden sentirse desempode-



rados, lo que puede aumentar la sensación de frustración y falta de satisfacción en el trabajo.

- **Falta de claridad en roles y responsabilidades:** Cuando las funciones y responsabilidades de un empleado no están bien definidas o son ambiguas, puede generar confusión, conflicto y ansiedad.
- **Ambiente de trabajo conflictivo:** Conflictos persistentes entre compañeros de trabajo, superiores o equipos pueden contribuir al estrés y afectar negativamente la salud mental de los empleados.
- **Falta de apoyo social:** Un ambiente laboral donde la colaboración y el apoyo entre compañeros y superiores es deficiente puede llevar al aislamiento y a la sensación de no ser valorado.
- **Inseguridad laboral:** La incertidumbre acerca de la estabilidad laboral, como la amenaza de despidos o reestructuraciones, puede generar ansiedad y estrés en los colaboradores.
- **Falta de reconocimiento y recompensa:** La ausencia de reconocimiento por el trabajo bien hecho y la falta de recompensas pueden hacer que los empleados se sientan desmotivados y subestimados.
- **Desbalance entre trabajo y vida personal:** Las largas jornadas laborales, la falta de flexibilidad y la presión constante pueden interferir con la vida personal de los empleados, lo que puede dar lugar a problemas de salud mental y agotamiento.
- **Acoso laboral:** El acoso verbal, físico o psicológico en el lugar de trabajo puede causar un gran estrés emocional y dañar la autoestima de los empleados afectados.
- **Falta de desarrollo profesional:** La falta de oportunidades de crecimiento, desarrollo y capacitación puede llevar a la sensación de estancamiento y frustración en la carrera, lo que afecta la satisfacción laboral.

Es importante que las organizaciones identifiquen y aborden estos riesgos psicosociales para crear un entorno de trabajo saludable y



productivo. La promoción de la comunicación abierta, la participación de los empleados en la toma de decisiones, programas de apoyo psicológico y la implementación de políticas que fomenten el equilibrio entre trabajo y vida personal son algunas de las formas en que se pueden abordar estos riesgos.

La Psicología del Trabajo

Se enfoca en comprender el comportamiento humano en el contexto laboral, así como en mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar de los trabajadores.

Los factores de riesgo psicosocial son elementos en el ambiente de trabajo que pueden afectar la salud mental y emocional de los empleados.

La relación entre la Psicología del Trabajo y los factores de riesgo psicosocial es fundamental, ya que la Psicología del Trabajo se ocupa de estudiar, prevenir y gestionar estos factores en el ámbito laboral. Aquí te explico esta relación con más detalle:

- **Identificación de factores de riesgo psicosocial:** La Psicología del Trabajo se encarga de identificar los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral. Estos factores pueden incluir altas exigencias de trabajo, falta de control sobre las tareas, ambientes laborales hostiles, acoso laboral, desequilibrio entre trabajo y vida personal, entre otros. La Psicología del Trabajo utiliza diversas herramientas, como encuestas y entrevistas, para evaluar estos factores y su impacto en los empleados.
- **Evaluación de impacto en la salud mental:** La Psicología del Trabajo analiza cómo estos factores de riesgo psicosocial pueden afectar la salud mental y emocional de los trabajadores. Pueden provocar estrés, ansiedad, depresión y otros problemas de salud mental si no se gestionan adecuadamente.



- **Diseño de intervenciones y políticas:** Una vez que se han identificado los factores de riesgo psicosocial y se ha evaluado su impacto, la Psicología del Trabajo colabora en el diseño de intervenciones y políticas para mitigar estos riesgos. Esto puede incluir la implementación de programas de bienestar, cambios en la organización del trabajo, capacitación en habilidades de afrontamiento, promoción de un entorno laboral saludable y la creación de políticas contra el acoso laboral.
- **Apoyo a la salud mental de los empleados:** La Psicología del Trabajo también se centra en proporcionar apoyo a los trabajadores afectados por factores de riesgo psicosocial. Esto puede incluir la terapia de apoyo, el asesoramiento y la promoción de estrategias de afrontamiento saludable.
- **Prevención de problemas laborales:** A través de la identificación temprana y la gestión de los factores de riesgo psicosocial, la Psicología del Trabajo contribuye a prevenir problemas laborales y promover un entorno de trabajo más saludable y productivo.

En resumen, la Psicología del Trabajo y los factores de riesgo psicosocial están íntimamente relacionados, ya que la disciplina se centra en comprender, prevenir y gestionar los elementos que pueden afectar la salud mental y emocional de los trabajadores en el entorno laboral.

El objetivo final es crear condiciones de trabajo que promuevan el bienestar de los empleados y aumenten la productividad y la satisfacción laboral.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional en las organizaciones se refiere a la capacidad de los individuos y los grupos dentro de una empresa para reconocer, comprender, gestionar y utilizar las emociones de manera efectiva. Esta habilidad se ha vuelto cada vez más importante en el entorno laboral, ya que las emociones juegan un papel crucial en la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y el



rendimiento en general.

Goleman es uno de los autores más conocidos en el campo de la inteligencia emocional. Es un referente en la materia. También ha escrito sobre la inteligencia emocional en el trabajo en libros como “Working with Emotional Intelligence” (Goleman, 1998).

La obra “Primal Leadership”, escrita en colaboración con Goleman y Boyatzis, examina cómo la inteligencia emocional de los líderes afecta al rendimiento y la cultura organizacional (McKee, 2002)

La inteligencia emocional en las organizaciones involucra varios aspectos clave:

- **Autoconciencia emocional:** La capacidad de reconocer y comprender las propias emociones, así como su impacto en el comportamiento y las decisiones. Las personas con alta autoconciencia emocional tienden a ser más conscientes de sus fortalezas y debilidades, lo que les permite tomar decisiones más informadas.
- **Automanejo emocional:** Implica la habilidad de gestionar las propias emociones de manera saludable y productiva. Esto implica manejar el estrés, la ansiedad y la frustración de manera efectiva, lo que a su vez puede conducir a un mejor control de los impulsos y a una toma de decisiones más equilibrada.
- **Conciencia social:** La capacidad de comprender las emociones y necesidades de los demás. Esto es esencial para establecer relaciones interpersonales sólidas, mostrar empatía y ser un líder efectivo. La conciencia social también implica la percepción de las dinámicas emocionales en un grupo o equipo.
- **Gestión de relaciones:** Hace referencia a la habilidad de establecer y mantener relaciones positivas y saludables con los demás. Las personas con alta inteligencia emocional en este aspecto son capaces de comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos de manera constructiva y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.
- **Habilidades de liderazgo emocional:** Los líderes con inteligencia emocional son capaces de influir en sus equipos de manera positiva, inspirar confianza y motivar a sus miembros. Son conscientes de cómo sus



acciones y emociones afectan a los demás y utilizan esta conciencia para guiar de manera efectiva.

La inteligencia emocional puede tener un impacto significativo en el éxito de una organización. Los equipos y líderes que poseen habilidades emocionales sólidas tienden a ser más resilientes ante los desafíos, colaboran de manera más efectiva, tienen una comunicación más abierta y pueden resolver conflictos de manera constructiva.

Para fomentar la inteligencia emocional en una organización, es importante ofrecer programas de capacitación y desarrollo personal que aborden estas habilidades, promover una cultura de apertura y empatía, y seleccionar y promover líderes que demuestren un alto nivel de inteligencia emocional.

Liderazgo e inteligencia emocional

“El líder resonante crea más” es un libro escrito por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee. El libro se centra en la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y cómo los líderes pueden utilizarla para crear un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio. Aquí tienes un resumen del libro:

El libro comienza explorando la idea de que el liderazgo eficaz no se trata solo de habilidades técnicas y conocimiento, sino también de inteligencia emocional. Los autores argumentan que los líderes resonantes son aquellos que pueden conectarse emocionalmente con sus equipos y crear un ambiente en el que los empleados se sientan motivados, comprometidos y productivos.

Los autores presentan un modelo de liderazgo resonante que se basa en cuatro componentes clave:

- **Autoconciencia:** Los líderes resonantes son conscientes de sus propias emociones, fortalezas y debilidades. Se esfuerzan por comprender cómo sus acciones y emociones afectan a los demás.
- **Autorregulación:** Los líderes resonantes tienen la capacidad de con-



trolar sus emociones y reacciones. Pueden manejar el estrés y mantener la calma en situaciones difíciles.

- **Empatía:** Los líderes resonantes son capaces de comprender y conectarse emocionalmente con los sentimientos y preocupaciones de sus empleados. Escuchan activamente y muestran interés genuino en los demás.
- **Habilidades sociales:** Los líderes resonantes son hábiles en el manejo de relaciones interpersonales. Fomentan la colaboración, la comunicación efectiva y la construcción de equipos sólidos.

El libro también explora la idea de que los líderes resonantes pueden tener un impacto significativo en el bienestar de sus equipos y en los resultados de la organización. Cuando los líderes crean un ambiente emocionalmente positivo, los empleados tienden a sentirse más comprometidos, motivados y dispuestos a esforzarse al máximo.

Los autores ofrecen ejemplos de líderes resonantes en la vida real y brindan consejos prácticos sobre cómo desarrollar y mejorar las habilidades de inteligencia emocional. También abordan los desafíos comunes que los líderes enfrentan al intentar liderar de manera resonante y cómo superarlos.

En resumen, “El líder resonante crea más” es un libro que destaca la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y proporciona una guía práctica para desarrollar estas habilidades. Los líderes que pueden conectarse emocionalmente con sus equipos son más propensos a lograr resultados exitosos ya crear un entorno de trabajo más saludable y productivo.



UNIDAD 2

Análisis y descripción de test psicométricos en la Gestión de Talento Humano



Resultado de aprendizaje

Evalúa con herramientas psicométricas de personalidad para los diferentes procesos de selección de personal según los perfiles y requerimientos.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad permitirá al estudiante familiarizarse con instrumentos psicométricos de la personalidad y su integración en procesos de selección de personal.



Contenidos

¿Qué son los test psicométricos?

Los tests psicométricos son herramientas utilizadas por las organizaciones en el ámbito de la gestión de recursos humanos con el propósito de evaluar y medir diversas características psicológicas, habilidades cognitivas y aptitudes de los candidatos o empleados. Estas pruebas están diseñadas para proporcionar información objetiva y cuantitativa sobre aspectos como la personalidad, habilidades, conocimientos, competencias y otras características relevantes para la toma de decisiones en el ámbito laboral.

Importancia y aplicación de los test psicométricos en la gestión de talento humano

Los test psicométricos son importantes en los siguientes procesos.

- **Selección de Personal:** Las organizaciones utilizan pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal para evaluar si los candidatos poseen las habilidades y competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo específico. Esto ayuda a identificar a los candidatos más adecuados para el trabajo ya tomar decisiones de contratación más informadas.
- **Evaluación del Desempeño:** Las pruebas psicométricas también se pueden utilizar para evaluar el desempeño de los empleados en el trabajo. Esto puede ayudar a identificar áreas de fortaleza y debilidad, así como proporcionar información para el desarrollo profesional y la toma de decisiones sobre ascensos o capacitación adicional.
- **Desarrollo de Liderazgo:** En el ámbito del desarrollo del liderazgo, las organizaciones pueden utilizar pruebas psicométricas para identificar a individuos con potencial de liderazgo y proporcionarles programas de desarrollo específicos para fortalecer sus habilidades de



liderazgo.

- **Evaluación de Competencias Técnicas:** Para puestos que requieren habilidades técnicas específicas, como programación o habilidades matemáticas, las pruebas psicométricas pueden ser útiles para evaluar el nivel de competencia técnica de los candidatos o empleados.
- **Identificación de Necesidades de Capacitación:** Los resultados de las pruebas psicométricas pueden ayudar a las organizaciones a identificar las áreas en las que los empleados pueden necesitar capacitación adicional o desarrollo profesional.
- **Clima Organizacional:** Al evaluar la satisfacción de los empleados y su adaptación a la cultura de la organización, las pruebas psicométricas pueden proporcionar información valiosa sobre el clima organizacional, lo que puede ayudar a las empresas a tomar medidas para mejorar la moral y el compromiso de los empleados.
- **Prevención de Conflictos y Estrés Laboral:** Al identificar características de personalidad y factores de estrés, las pruebas psicométricas pueden ayudar a prevenir conflictos en el lugar de trabajo ya implementar estrategias de gestión del estrés.
- **Toma de Decisiones Estratégicas:** Los resultados de las pruebas psicométricas pueden ser útiles en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la composición de la fuerza laboral y la planificación de recursos humanos a largo plazo.

El Test de Wais y sus subtest de medición de Inteligencia

El Test de Wechsler de Inteligencia para Adultos (WAIS, por sus siglas en inglés) es una de las pruebas psicométricas más ampliamente utilizadas para medir la inteligencia en adultos y adolescentes mayores. Se ha desarrollado y revisado en varias versiones a lo largo de los años, siendo el WAIS-IV una de las versiones más recientes hasta



mi última actualización en septiembre de 2021. Cada versión del WAIS consta de varios subtest diseñados para evaluar diversas áreas de la inteligencia. Aquí hay una descripción de algunos de los subtest más comunes en el WAIS-IV:

- **Información:** En esta subprueba, el examinado responde preguntas generales de conocimiento, como preguntas sobre eventos históricos, geografía, ciencia y cultura general.
- **Semejanzas:** El evaluador debe identificar cómo dos palabras o conceptos son similares. Esta subprueba evalúa la capacidad de abstracción y razonamiento conceptual.
- **Dígitos:** En este subtest, el evaluado escucha una serie de dígitos y debe repetirlos en el orden inverso. Evalúa la memoria de trabajo y la capacidad de atención.
- **Aritmética:** El examinado responde preguntas matemáticas verbales que aumentan en dificultad, lo que evalúa la capacidad para realizar cálculos mentales y razonar con números.
- **Vocabulario:** En esta subprueba, el evaluador define las palabras que presenta el examinador. Evalúa la amplitud y precisión del vocabulario.
- **Matrices:** El evaluado completa patrones lógicos y geométricos en una serie de cuadros en blanco, lo que mide la capacidad de razonamiento abstracto y resolución de problemas visuales.
- **Peso de figuras:** En esta subprueba, el examinado debe seleccionar la figura que equilibra un conjunto de pesos visuales en una balanza. Evalúa la capacidad para comprender principios físicos y resolver problemas visuales.



- **Diseño de cubos:** El examinado debe replicar diseños en tres dimensiones utilizando cubos de colores. Evalúa la capacidad de percepción espacial y la coordinación viso-motora.
- **Retención de dígitos:** En esta subprueba, el evaluado escucha una serie de dígitos y debe repetirlos en el mismo orden. Evalúa la memoria de trabajo auditiva.
- **Letras y números:** El examinado debe organizar símbolos (letras y números) en secuencias específicas según reglas dadas. Evalúa la capacidad de atención selectiva y la velocidad de procesamiento.

Estos subtest, junto con otros, se utilizan para calcular evaluación de CI (coeficiente intelectual) global y evaluación en índices específicos, como el índice de comprensión verbal y el índice de razonamiento perceptual. El WAIS es una herramienta valiosa para evaluar la inteligencia en adultos y adolescentes mayores en una variedad de contextos, como la evaluación clínica, la investigación y la evaluación educativa. Cabe destacar que las versiones más recientes del WAIS han introducido cambios en la estructura y contenido de los subtest. Por lo tanto, es importante utilizar la versión adecuada y estar al tanto de las actualizaciones.

El dominio y la medición de Inteligencia

El concepto de “dominio” en la medición de la inteligencia se refiere a la capacidad de un individuo para sobresalir en un área o conjunto particular de habilidades cognitivas o destrezas. “En la evaluación de la inteligencia, es importante reconocer que la inteligencia no es una habilidad única y global, sino que está compuesta por múltiples facetas y dimensiones que pueden manifestarse de diferentes maneras en cada individuo” (Haier, 2017).

Algunas consideraciones sobre el dominio en la medición de la inteligencia incluyen:



- **Inteligencia multifacética:** La inteligencia no se limita a una sola habilidad o capacidad. En cambio, abarca una amplia gama de áreas, como la memoria, la atención, el razonamiento lógico, la resolución de problemas, la comprensión verbal y la percepción espacial, entre otras. Cada una de estas áreas puede considerarse un dominio de inteligencia.
- **Evaluación específica:** Para comprender completamente la inteligencia de una persona, es necesario evaluar diferentes dominios de inteligencia. Esto se logra mediante la administración de una variedad de subtest en una prueba psicométrica que cubre una amplia gama de habilidades cognitivas.
- **Diferencias individuales:** Cada individuo puede tener fortalezas y debilidades en diferentes dominios de inteligencia. Algunas personas pueden sobresalir en el razonamiento matemático, mientras que otras pueden destacar en la comprensión verbal o la resolución de problemas visuales. La evaluación de dominios específicos puede ayudar a identificar estas diferencias individuales.
- **Contexto y aplicación:** La importancia de diferentes dominios de inteligencia puede variar según el contexto y la aplicación. Por ejemplo, en un entorno académico, la comprensión verbal puede ser crucial, mientras que en una ocupación que requiere habilidades técnicas, el razonamiento espacial puede ser más relevante.
- **Intervención y desarrollo:** La identificación de dominios de inteligencia específicas puede ayudar a guiar programas de desarrollo y capacitación personalizados. Si se identifican áreas de debilidad, se pueden diseñar estrategias de mejora específicas.

Es importante destacar que la medición de la inteligencia es un campo complejo y en constante evolución. Diferentes teorías y enfoques han influido en la conceptualización y medición de la inteligencia a lo largo del tiempo. Además, la inteligencia no es estática y puede cambiar con el tiempo a medida que las personas adquieran nuevas experiencias y conocimientos.

En resumen, el concepto de dominio en la medición de la inteligencia reconoce la diversidad de habilidades cognitivas y destrezas



que componen la inteligencia y destaca la importancia de evaluar y comprender estas áreas específicas en la evaluación de las capacidades cognitivas de una persona.

El Test de Terman y su aplicación

El Test de Terman se ha revisado y actualizado varias veces a lo largo de los años para mantener su relevancia y precisión. Su objetivo principal es evaluar la inteligencia general de una persona, pero también puede proporcionar una puntuación de cociente intelectual (CI) que se utiliza para comparar la capacidad intelectual de un individuo con la de la población general.

Las aplicaciones del Test de Terman incluyen:

- **Evaluación de la inteligencia:** El test se utiliza para medir la inteligencia en niños y adultos. Proporciona una evaluación cuantitativa de las habilidades cognitivas, como la comprensión verbal, el razonamiento lógico, la memoria y la resolución de problemas.
- **Detección de discapacidades intelectuales:** Puede ayudar a identificar retrasos en el desarrollo cognitivo o discapacidades intelectuales en niños.
- **Colocación educativa:** En el contexto educativo, el Test de Terman a menudo se utiliza para evaluar las necesidades educativas especiales de los estudiantes y determinar si necesitan programas de educación especializada.
- **Evaluación psicológica:** Se utiliza en entornos clínicos y de investigación para evaluar la inteligencia de los individuos y comprender mejor sus capacidades cognitivas.
- **Selección de personal:** En algunos casos, las empresas pueden utili-



zar pruebas de inteligencia, como el Test de Terman, como parte del proceso de selección de personal para puestos que requieren habilidades cognitivas específicas.

Es importante destacar que el Test de Terman y otras pruebas de inteligencia no deben utilizarse de manera aislada para tomar decisiones importantes sobre el futuro de una persona. Deben ser administrados y evaluados por profesionales capacitados en Psicología y se deben considerar en conjunto con otros datos e información relevante para tomar decisiones informadas. Además, es esencial utilizar pruebas actualizadas y culturalmente sensibles para garantizar una evaluación precisa de la inteligencia.

Prueba de personalidad del 16 PF

La prueba de personalidad del 16 PF (16 Personality Factors) es un instrumento psicométrico diseñado para evaluar la personalidad de una persona a través de la medición de 16 rasgos fundamentales de la personalidad. Fue desarrollado por Raymond B. Cattell a mediados del siglo XX y ha sido ampliamente utilizado en la psicología y la psicometría.

Los 16 factores de personalidad que se evalúan en esta prueba son los siguientes:

- **Calidez (Calidez):** Grado de afecto y empatía hacia los demás.
- **Razón (Razonamiento):** Habilidad para resolver problemas de manera lógica y abstracta.
- **Dominancia (Dominance):** Tendencia a buscar control y liderazgo en las situaciones sociales.
- **Vigilancia (Vivacidad):** Nivel de energía y espontaneidad en la conducta.
- **Reglas (Regla-conciencia):** Grado de conformidad con las normas



y reglas sociales.

- **Emoción (Emotional Stability):** Estabilidad emocional y capacidad para afrontar el estrés.
- **Atrevimiento (Social Boldness):** Disposición para asumir riesgos en situaciones sociales
- **Sensibilidad (Sensitivity):** Nivel de sensibilidad hacia los demás y las situaciones.
- **Desconfianza (Vigilance):** Tendencia a ser desconfiado o cauteloso en situaciones sociales.
- **Imaginación (Abstractedness):** Tendencia a ser abstracto y enfocado en la imaginación.
- **Privacidad (Privateness):** Grado de reserva y necesidad de espacio personal.
- **Apertura al cambio (Aprensión):** Tendencia a resistirse o adaptarse al cambio.
- **Perfeccionismo (Apertura al cambio):** Nivel de búsqueda de perfección y precisión.
- **Tensión (Tension):** Nivel de ansiedad y preocupación.
- **Inseguridad (Vivacidad):** Sentimiento de inseguridad en situaciones sociales.
- **Autocontrol (Autosuficiencia):** Capacidad para tomar decisiones y mantener el autocontrol.

La prueba del 16 PF se utiliza en diversas áreas, como la selección de personal, la orientación vocacional, la psicología clínica y la investigación psicológica. Los resultados de la prueba pueden proporcionar



información valiosa sobre la personalidad de un individuo y ayudar a comprender su comportamiento en diferentes contextos.

Es importante señalar que esta prueba debe ser administrada por un profesional capacitado en psicometría, y su interpretación debe considerar el contexto y las necesidades específicas del individuo evaluado. Además, la confidencialidad y el consentimiento del evaluado son aspectos fundamentales en su aplicación.

Inventario de Personalidad de Ventas IPV

El Inventario de Personalidad de Ventas (IPV) es una herramienta que se utiliza en el ámbito de las ventas y el marketing para evaluar las características de personalidad y las habilidades de un individuo relacionadas con el desempeño en ventas. El IPV es una medida que busca identificar las fortalezas y debilidades de un individuo en el contexto de un rol de ventas, ya menudo se utiliza en procesos de selección y desarrollo de personal en ventas.

El IPV puede incluir una serie de preguntas o afirmaciones diseñadas para evaluar diferentes aspectos de la personalidad y las habilidades de ventas, como la comunicación, la persuasión, la empatía, la orientación al cliente, la resistencia al rechazo y la capacidad de trabajo en equipo. entre otros.

Es importante destacar que existen diferentes versiones del IPV desarrolladas por diferentes empresas e instituciones, y cada una puede tener su propio enfoque y conjunto de características evaluadas. Además, la interpretación de los resultados del IPV debe ser realizada por profesionales capacitados en evaluación psicométrica y recursos humanos.

El IPV se utiliza en diversos sectores y empresas que buscan identificar y desarrollar el talento en ventas. Los resultados del IPV pueden ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre la selección de personal, la formación y el desarrollo de equipos de ventas.



Es importante destacar que el IPV es solo una de las muchas herramientas disponibles para evaluar a los candidatos en ventas, y su uso debe complementarse con otros métodos de evaluación, como entrevistas, pruebas de ventas simuladas y evaluación del desempeño anterior.

Si está interesado en utilizar el IPV o aprender más sobre cómo se aplica en un contexto específico, te recomiendo ponerte en contacto con un profesional de recursos humanos o una empresa especializada en evaluación de personal para obtener orientación específica.

El DISC y Clever

El DISC y Clever son dos sistemas de evaluación de la personalidad utilizados en el ámbito de la psicología y el desarrollo personal. Cada uno tiene sus propias características y aplicaciones, aunque comparten el objetivo general de ayudar a comprender y mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

1. DISC:

- **Definición:** El modelo DISC es una teoría de la personalidad que se basa en cuatro dimensiones fundamentales de la conducta humana: Dominancia (D), Influencia (I), Estabilidad (S) y Cumplimiento (C). Estas dimensiones describen cómo las personas tienden a comportarse en diferentes situaciones y entornos.
- **Aplicaciones:** El DISC se utiliza ampliamente en entornos empresariales y de liderazgo para mejorar la comunicación y la colaboración en equipos de trabajo. También se utiliza en la selección de personal y el desarrollo profesional para comprender las fortalezas y debilidades de los individuos.
- **Evaluación:** Para evaluar el perfil DISC de una persona, se utilizan cuestionarios específicos que hacen preguntas relacionadas con el



comportamiento en situaciones laborales y personales. Estos cuestionarios generan un perfil que muestra el grado de predominancia en cada una de las cuatro dimensiones.

2. **Clever:**

- **Definición:** Clever es una plataforma educativa que se utiliza en entornos escolares para simplificar el acceso a aplicaciones y recursos educativos en línea. No se trata de una herramienta de evaluación de la personalidad, sino de una plataforma tecnológica diseñada para mejorar la eficiencia en la gestión de tecnología en el ámbito educativo.
- **Aplicaciones:** Clever se utiliza en escuelas y distritos escolares para centralizar el acceso a aplicaciones y recursos educativos en línea. Los estudiantes y docentes pueden iniciar sesión en Clever para acceder a todas sus aplicaciones y recursos sin tener que recordar múltiples contraseñas.
- **Características:** Clever proporciona una integración sencilla con las principales aplicaciones y sistemas utilizados en la educación, como Google Workspace for Education, Microsoft Office 365, programas de administración escolar y otras herramientas educativas en línea.

En resumen, el DISC es un modelo de evaluación de la personalidad que se utiliza para comprender y mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en entornos laborales y personales, mientras que Clever es una plataforma tecnológica utilizada en el ámbito educativo para simplificar el acceso a aplicaciones y recursos en línea. No están directamente relacionados, ya que abordan áreas diferentes de la psicología y la tecnología educativa.



UNIDAD 3

La Psicología industrial en las Organizaciones



Resultado de aprendizaje

Aprender los factores psicológicos que se relacionan con el trabajo y la organización de una empresa.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad permitirá al estudiante comprender la relación que existe entre los elementos, factores psicológicos en el trabajo y la organización.



Contenidos

Marco conceptual de la Psicología de las Organizaciones

“La psicología de las organizaciones es una rama de la psicología que se enfoca en el estudio de la interacción entre los individuos y las estructuras organizativas en contextos laborales y empresariales” (Hackman, 2002)

Su objetivo principal es comprender cómo las personas se comportan, se relacionan y se desempeñan en el entorno de trabajo, así como cómo estas dinámicas afectan el funcionamiento y el éxito de las organizaciones.

Esta disciplina se ha convertido en un campo esencial en el mundo moderno, dado que las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la vida de las personas y en la sociedad en general. Ya sea en empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro o cualquier otro tipo de entidad, la psicología de las organizaciones proporciona herramientas y conocimientos para analizar y mejorar la eficiencia, la satisfacción laboral, la motivación y el bienestar de los empleados, así como para optimizar la toma de decisiones y el liderazgo.

Autores que han contribuido significativamente a este campo:

- **Kurt Lewin:** Lewin es uno de los pioneros en la psicología de las organizaciones y es conocido por su teoría del cambio organizacional y su enfoque en la dinámica de grupos.
- **Douglas McGregor:** Autor de la famosa Teoría X y Teoría Y, McGregor influyó en la comprensión de cómo los líderes perciben y gestionan a sus empleados.
- **Abraham Maslow:** Aunque es más conocido por su teoría de la jerarquía de necesidades, Maslow también hizo contribuciones importantes en la psicología organizacional, particularmente en lo que res-



pecta a la motivación en el trabajo.

- **Frederick Herzberg:** Su teoría de los dos factores (factores higiénicos y factores motivacionales) revolucionó la comprensión de la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo.
- **Peter Drucker:** Aunque no era un psicólogo en el sentido tradicional, Drucker es una figura clave en la gestión y la teoría de las organizaciones, y sus escritos influyeron en la administración moderna.
- **Edgar Schein:** Conocido por su trabajo en la cultura organizacional y el desarrollo de la carrera profesional. Schein ha sido una figura influyente en la comprensión de cómo las organizaciones funcionan y evolucionan.
- **Chris Argyris:** Su trabajo sobre el aprendizaje organizacional y la teoría de la acción ha tenido un impacto significativo en la gestión y el desarrollo de organizaciones.
- **John P. Kotter:** Kotter es conocido por su trabajo en la gestión del cambio y ha proporcionado un marco importante para comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y crecer.
- **Elton Mayo:** Conocido por sus estudios de la Escuela de Hawthorne, Mayo desempeñó un papel fundamental en el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas en la psicología de las organizaciones.

Aportes de autores:

Kurt Lewin fue un destacado psicólogo y científico social cuyas contribuciones a la psicología de las organizaciones han tenido un impacto duradero en este campo. Sus ideas y teorías se han utilizado para comprender y mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Aportes de Kurt Lewin en la psicología de las organizaciones:

Teoría de Campo

Lewin desarrolló la teoría de campo, que sugiere que el comportamiento de una persona está determinado por una variedad de factores presentes en su entorno psicológico, social y físico. Esta teo-



ría ayudó a las organizaciones a comprender que las acciones de los empleados no pueden separarse del contexto en el que operan y que es importante considerar todos estos factores al analizar y cambiar el comportamiento organizacional.

- **Investigación-acción:** Lewin es conocido por desarrollar la metodología de investigación-acción, que se centra en la colaboración entre investigadores y practicantes para abordar problemas y desafíos en las organizaciones. Esta metodología involucra a las personas que trabajan en la organización en el proceso de investigación y cambio, lo que promueve un enfoque más participativo y efectivo para resolver problemas.
- **Dinámica de grupo:** Lewin hizo importantes contribuciones a la comprensión de la dinámica de grupo y la toma de decisiones en grupos. Sus estudios sobre la dinámica de grupo destacaron la importancia de la comunicación, la influencia social y las interacciones entre los miembros del grupo en el logro de objetivos comunes.
- **Liderazgo democrático y autoritario:** Lewin realizó investigaciones sobre diferentes estilos de liderazgo, incluyendo el liderazgo democrático y el liderazgo autoritario. Sus estudios mostraron que el liderazgo democrático tiende a ser más efectivo en situaciones en las que se busca la participación y el compromiso de los empleados, mientras que el liderazgo autoritario puede ser más apropiado en situaciones de crisis o cuando se requiere una toma de decisiones rápida.
- **Cambio organizacional:** Lewin es conocido por su modelo de cambio organizacional, que se compone de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en la gestión del cambio, enfatizando la necesidad de preparar a las personas y la organización para el cambio, implementar el cambio de manera efectiva y luego consolidar el cambio para que se convierta en la nueva norma.

En resumen, Kurt Lewin realizó valiosos aportes a la psicología de las organizaciones al desarrollar teorías, metodologías y modelos que ayudaron a comprender y mejorar el comportamiento de las personas



en el contexto de las organizaciones. Su enfoque en la participación, la investigación-acción y la consideración del entorno en el que operan las organizaciones sigue siendo relevante en la gestión y el desarrollo organizacional en la actualidad.

Frederick Herzberg fue un influyente psicólogo y teórico de la administración que realizó contribuciones significativas a la psicología de las organizaciones, particularmente en el campo de la motivación en el trabajo. Sus ideas se centraron en comprender qué factores impulsan la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. Sus principales aportes incluyen:

1. Teoría de los dos factores: Herzberg es conocido principalmente por su teoría de los dos factores, también llamada la "Teoría de la Motivación e Higiene" o la "Teoría de los Factores de Herzberg". Según esta teoría, existen dos conjuntos de factores que influyen en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados:

- **Factores de higiene o insatisfacción:** Estos factores están relacionados con el ambiente de trabajo y son responsables de evitar la insatisfacción en el trabajo. Incluyen aspectos como las condiciones laborales, el salario, las políticas de la empresa y las relaciones laborales. Si estos factores son deficientes, pueden causar insatisfacción, pero mejorarlos solo elimina la insatisfacción, no motiva a los empleados.

- **Factores motivacionales o satisfacción:** Estos factores están relacionados con el contenido del trabajo en sí y son los responsables de motivar a los empleados. Incluyen el logro personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento profesional. Herzberg argumentó que mejorar estos factores es fundamental para aumentar la satisfacción y la motivación de los empleados.

2. Enfoque en el trabajo enriquecedor: Herzberg abogó por la idea de que el trabajo debería ser diseñado de manera que brinde a los empleados la oportunidad de experimentar un trabajo enriquecedor y



significativo. Esto implica darles tareas desafiantes, responsabilidades y oportunidades de crecimiento profesional.

3. Autorrealización: Herzberg creía que la satisfacción laboral y la motivación se derivan de la búsqueda de la autorrealización en el trabajo. Los empleados deben sentir que están contribuyendo significativamente y que su trabajo tiene un propósito y un significado.

4. Importancia de la retroalimentación y el reconocimiento: Herzberg también destacó la importancia de proporcionar retroalimentación positiva y reconocimiento a los empleados por sus logros y contribuciones. Esto contribuye a su satisfacción y motivación.

Los aportes de Frederick Herzberg en la psicología de las organizaciones han tenido un impacto duradero en la forma en que las empresas gestionan la motivación y la satisfacción de sus empleados. Su enfoque en la importancia de crear un entorno de trabajo enriquecedor y satisfactorio ha influido en la práctica de la gestión de recursos humanos y la teoría organizacional.

5. Investigación empírica: Herzberg respaldó sus ideas con investigaciones empíricas, incluidos estudios que involucraron entrevistas a empleados para identificar los factores que influyen en su satisfacción laboral. Esta investigación proporcionó evidencia sólida para respaldar su teoría de los dos factores.

Los aportes de Frederick Herzberg en la psicología de las organizaciones han tenido un impacto duradero en la forma en que las empresas gestionan la motivación y la satisfacción de sus empleados. Su enfoque en la importancia de crear un entorno de trabajo enriquecedor y satisfactorio ha influido en la práctica de la gestión de recursos humanos y la teoría organizacional.

Abraham Maslow, un destacado psicólogo humanista, es conocido por su contribución a la psicología de las organizaciones a través de su teoría de la jerarquía de necesidades y su enfoque en la autorrealización. Aunque su trabajo principal se centró en la psicología hu-



manista y la psicología de la personalidad, sus ideas también se han aplicado al ámbito de las organizaciones de varias maneras:

1. Jerarquía de necesidades: Maslow desarrolló una teoría de la motivación que se ha aplicado en la gestión de recursos humanos y en la comprensión del comportamiento organizacional. Según su modelo de la jerarquía de necesidades, las personas tienen diferentes necesidades que deben satisfacer en un orden específico, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades de autorrealización. Los líderes y gerentes pueden usar esta teoría para comprender las necesidades de los empleados y diseñar estrategias para motivarlos y satisfacer esas necesidades.

2. Autoestima y autorrealización: Maslow enfatizó la importancia de las necesidades de autoestima y autorrealización en la búsqueda de la plenitud y el potencial humano. En el contexto organizacional, esto sugiere que las personas desean crecer y desarrollarse en sus puestos de trabajo. Los líderes pueden promover el desarrollo personal y profesional de los empleados brindándoles oportunidades de aprendizaje, autonomía y desafíos significativos.

3. Teoría X y Teoría Y: Maslow influyó en la distinción entre las teorías X e Y de la administración propuestas por Douglas McGregor. La Teoría X ve a los empleados como perezosos y necesitados de control externo, mientras que la Teoría Y considera a los empleados como intrínsecamente motivados y capaces de autogestión. La Teoría Y refleja en parte las ideas de Maslow sobre la autorrealización y la motivación intrínseca.

4. Clima organizacional: La jerarquía de necesidades de Maslow se ha utilizado para comprender cómo el entorno laboral y la cultura organizacional pueden afectar la satisfacción de las necesidades de los empleados. Un clima organizacional que fomente la confianza, la participación y el crecimiento personal puede mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento.

5. Desarrollo de liderazgo: Maslow también influyó en la teoría del liderazgo al destacar la importancia de comprender las necesida-



des de los seguidores. Los líderes efectivos pueden aplicar los principios de Maslow al reconocer y abordar las necesidades de sus equipos, lo que puede conducir a un liderazgo más auténtico y efectivo.

En resumen, Abraham Maslow contribuyó a la psicología de las organizaciones al proporcionar una comprensión más profunda de las necesidades humanas y la motivación intrínseca, lo que ha influido en la gestión de recursos humanos, el liderazgo y la creación de ambientes de trabajo más satisfactorios y productivos

Elton Mayo fue un psicólogo y sociólogo australiano que hizo importantes contribuciones a la psicología de las organizaciones, especialmente a través de sus estudios en la Escuela de Relaciones Humanas de la Universidad de Harvard durante la década de 1930. Sus investigaciones se centraron en comprender cómo los factores sociales y psicológicos afectan el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo. Algunos de los aportes más destacados de Elton Mayo en la psicología de las organizaciones incluyen:

1. Experimentos en Hawthorne: Mayo es más conocido por su participación en los famosos Experimentos de Hawthorne, que se llevaron a cabo en la Western Electric Hawthorne Works en Chicago. Estos experimentos revelaron la importancia de las relaciones sociales y la atención prestada a los trabajadores en el lugar de trabajo. Mayo y su equipo descubrieron que el simple hecho de prestar atención a los trabajadores y brindarles un entorno de trabajo en el que se sintieran valorados y escuchados tenía un impacto significativo en la moral, la productividad y la satisfacción de los empleados.

2. Teoría de las Relaciones Humanas: Mayo contribuyó al desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas, que enfatiza la importancia de las relaciones sociales en el trabajo. Esta teoría argumenta que las organizaciones deben considerar las necesidades emocionales y sociales de sus empleados y promover un ambiente de trabajo que fomente la cooperación, la comunicación y la participación activa de los trabajadores.



3. El factor humano en la productividad: Mayo desafió la creencia tradicional de que la productividad en el lugar de trabajo se basaba principalmente en factores económicos y técnicos. Argumentó que el factor humano desempeñaba un papel crucial en la productividad y que el bienestar emocional de los trabajadores influía en su rendimiento.

4. Énfasis en la comunicación y la participación: Mayo abogó por una mayor comunicación y participación de los empleados en la toma de decisiones y la planificación del trabajo. Creía que involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones aumentaba su compromiso y satisfacción en el trabajo.

5. Reconocimiento de la importancia de los grupos informales: Mayo reconoció la existencia de grupos informales dentro de las organizaciones y cómo estos grupos pueden influir en el comportamiento de los trabajadores. Destacó que las relaciones sociales y las dinámicas grupales eran fundamentales para comprender el comportamiento laboral.

En resumen, Elton Mayo hizo importantes aportes a la psicología de las organizaciones al resaltar la importancia de las relaciones humanas, la comunicación, la participación y el bienestar emocional de los empleados en el lugar de trabajo. Su trabajo en los Experimentos de Hawthorne y la Teoría de las Relaciones Humanas influyó en la forma en que las organizaciones abordan el manejo de su personal y la creación de un entorno laboral más saludable y productivo

Organización y de Estructura

La organización y estructura de una organización son aspectos fundamentales para su funcionamiento eficiente y efectivo. Estos conceptos se refieren a cómo se distribuyen las tareas, responsabilidades y recursos dentro de una empresa u entidad con el fin de lograr sus objetivos. Aquí te proporciono una descripción general de estos dos conceptos:



2.1 Organización:

La organización se refiere a la manera en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades y los recursos dentro de una entidad para alcanzar sus metas y objetivos. Es el proceso de diseñar y establecer la estructura y el funcionamiento de la organización.

2.2 Componentes clave de la organización:

1. **Estructura organizativa:** Esto incluye cómo se establecen las jerarquías y las relaciones de autoridad dentro de la organización. Las estructuras pueden ser jerárquicas, matriciales, funcionales, divisionales, entre otras.

2. **Procesos y procedimientos:** La organización también implica la definición de los procesos y procedimientos que guían las actividades de la organización. Estos procesos aseguran que las tareas se realicen de manera eficiente y consistente.

3. **Asignación de roles y responsabilidades:** Determinar quién es responsable de qué tarea es esencial en la organización. Esto evita confusiones y garantiza que cada miembro del equipo sepa qué se espera de él.

4. **Comunicación:** La organización también se ocupa de cómo se comunica la información dentro de la organización. Una comunicación efectiva es crucial para la coordinación y colaboración.

2.3 Estructura:

La estructura se refiere a la forma en que se organiza y se representan visualmente los diferentes elementos de una organización. La estructura organizativa es un reflejo de cómo se distribuyen las responsabilidades y la autoridad en la organización. Hay varios tipos de estructuras organizativas comunes:



1. **Estructura jerárquica:** Esta es la estructura tradicional en la que las autoridades se distribuyen en niveles, desde la alta dirección hasta los niveles operativos.

2. **Estructura matricial:** En esta estructura, los empleados tienen múltiples jefes y pueden estar asignados a varios equipos o proyectos al mismo tiempo.

3. **Estructura funcional:** La organización se divide en departamentos o funciones, como ventas, marketing, producción, etc.

4. **Estructura divisional:** La organización se divide en divisiones autónomas, cada una responsable de un producto, mercado o ubicación geográfica específica.

La elección de la estructura adecuada depende de varios factores, como el tamaño de la organización, su industria, sus objetivos y su cultura corporativa.

Metodología de la Psicología de las Organizaciones

La estructura jerárquica en las organizaciones es un modelo organizativo en el cual las responsabilidades y el poder se distribuyen en diferentes niveles o capas de autoridad. Este modelo se utiliza comúnmente en empresas y otras entidades para facilitar la toma de decisiones, la asignación de tareas y la supervisión de actividades. Elementos clave de una estructura jerárquica típica:

- **Niveles Jerárquicos:** En una estructura jerárquica, la organización se divide en varios niveles o capas. Cada nivel tiene un grado de autoridad y responsabilidad específico. Los niveles más bajos suelen estar compuestos por empleados que realizan tareas operativas, mientras que los niveles superiores están ocupados por gerentes y ejecutivos con roles de toma de decisiones.
- **Cadena de Mando:** La cadena de mando es la línea de autoridad que fluye desde la cima de la organización hacia abajo a través de los diferentes niveles jerárquicos. Cada empleado tiene un supervi-



sor o jefe que está por encima de él en la jerarquía.

- **Departamentos y Unidades Funcionales:** En organizaciones más grandes, cada nivel jerárquico puede estar compuesto por varios departamentos o unidades funcionales. Estos departamentos se especializan en áreas específicas de trabajo, como ventas, marketing, recursos humanos, producción, etc.
- **Responsabilidades Claras:** Cada nivel jerárquico tiene responsabilidades y autoridad definidas. Los niveles superiores toman decisiones estratégicas y establecen objetivos, mientras que los niveles inferiores se encargan de implementar esas decisiones y lograr los objetivos.
- **Comunicación Vertical:** En una estructura jerárquica, la comunicación tiende a fluir de arriba hacia abajo y viceversa a lo largo de la cadena de mando. Los gerentes superiores informan a sus subordinados y viceversa. Esto puede facilitar la transmisión de información y la toma de decisiones coherentes.
- **Autoridad Centralizada:** En muchos casos, la autoridad y la toma de decisiones están centralizadas en los niveles superiores de la jerarquía. Los gerentes y ejecutivos tienen un mayor poder de decisión, mientras que los empleados de niveles inferiores tienen menos autonomía.
- **Control y Supervisión:** Los gerentes y supervisores en niveles superiores tienen la responsabilidad de supervisar y controlar el trabajo de los empleados en niveles inferiores para asegurarse de que se cumplan los objetivos y las políticas de la organización.
- **Especialización y División del Trabajo:** La estructura jerárquica a menudo se asocia con una mayor especialización y división del trabajo. Cada departamento o unidad funcional se enfoca en tareas específicas, lo que puede aumentar la eficiencia y la productividad.



en áreas especializadas.

- **Rigidez Organizativa:** Una desventaja de las estructuras jerárquicas es que pueden volverse rígidas y lentas para adaptarse a los cambios. La toma de decisiones a menudo requiere tiempo y aprobaciones de múltiples niveles, lo que puede obstaculizar la agilidad de la organización.

Es importante destacar que las estructuras jerárquicas pueden variar significativamente de una organización a otra y que algunas organizaciones modernas han adoptado enfoques más flexibles y descentralizados para adaptarse a entornos cambiantes y fomentar la innovación. Estos enfoques incluyen estructuras matriciales, organizaciones planas y equipos autodirigidos, entre otros. La elección de la estructura organizativa depende de los objetivos, la cultura y las necesidades específicas de cada organización.

3.1 La estructura matricial

Es un tipo de diseño organizativo que se utiliza en algunas organizaciones para gestionar proyectos, productos o áreas funcionales de manera eficiente. Se caracteriza por tener una combinación de estructuras funcionales y divisionales en la organización. Aquí tienes una descripción de la estructura matricial y cómo funciona:

1. **Doble jerarquía:** En una estructura matricial, los empleados suelen tener dos jefes o superiores. Uno es responsable de la línea funcional (como marketing, finanzas, producción, etc.) y el otro es responsable del proyecto o producto específico en el que están trabajando.
2. **Coordinación y comunicación:** La estructura matricial se utiliza cuando se necesita una estrecha coordinación entre diferentes partes de la organización. Esto puede ser necesario en proyectos complejos que requieren la colaboración de múltiples áreas funcionales.
3. **Flexibilidad:** La estructura matricial se adapta bien a entornos cambiantes y proyectos que tienen una duración limitada. Permite



asignar recursos según las necesidades del proyecto y luego liberar esos recursos una vez que se complete el proyecto.

4. **Dificultades potenciales:** A pesar de sus ventajas, la estructura matricial puede tener desafíos. La doble autoridad puede generar conflictos y confusiones. Además, la coordinación puede ser compleja y requerir una gestión cuidadosa para evitar problemas.

Existen dos tipos principales de estructuras matriciales:

- **Matriz débil:** En una matriz débil, la autoridad funcional tiene más peso que la autoridad del proyecto. Los gerentes de proyecto tienen un papel más limitado en la toma de decisiones y a menudo actúan como coordinadores.

- **Matriz fuerte:** En una matriz fuerte, la autoridad del proyecto y la funcional son equilibradas o, en algunos casos, la autoridad del proyecto es predominante. Los gerentes de proyecto tienen más autonomía y pueden tomar decisiones importantes sobre recursos y estrategia.

La elección entre una matriz débil o fuerte depende de las necesidades específicas de la organización y los proyectos que estén en curso.

En resumen, la estructura matricial es un enfoque organizativo que combina la estructura funcional y divisional para facilitar la coordinación y la gestión de proyectos complejos. Se utiliza en organizaciones que necesitan equilibrar la especialización funcional con la flexibilidad y la agilidad para abordar proyectos cambiantes.

3.2 La estructura funcional

En las organizaciones es un enfoque común para organizar y gestionar las actividades dentro de una empresa o entidad. Este enfoque se basa en agrupar a los empleados en departamentos o divisiones según sus funciones y especialidades. Cada departamento se encarga de llevar a cabo tareas específicas relacionadas con su función



principal. Aquí tienes una descripción más detallada de la estructura funcional:

- **Departamentos funcionales:** En una estructura funcional, la organización se divide en departamentos o áreas funcionales, como marketing, finanzas, recursos humanos, producción, ventas, investigación y desarrollo, entre otros. Cada departamento se especializa en llevar a cabo tareas relacionadas con su área específica de conocimiento.
- **Jerarquía clara:** En esta estructura, existe una jerarquía clara y vertical, con niveles de autoridad bien definidos. Por lo general, cada departamento tiene su propio jefe o gerente, y estos gerentes reportan a un director general o CEO.
- **Especialización:** Los empleados dentro de cada departamento suelen ser especialistas en sus respectivas funciones. Esto permite un alto grado de conocimiento y experiencia en tareas específicas, lo que puede ser beneficioso en campos técnicos o altamente especializados.
- **Comunicación vertical:** La comunicación dentro de la estructura funcional tiende a ser vertical, fluyendo de arriba hacia abajo y viceversa a lo largo de la cadena de mando. Esto puede llevar a una comunicación más eficiente dentro de cada departamento, pero a veces puede dificultar la comunicación entre departamentos.
- **Coordinación interdepartamental:** Dado que cada departamento se enfoca en sus propias funciones, puede ser necesario establecer mecanismos de coordinación interdepartamental para garantizar que los diferentes departamentos trabajen juntos de manera efectiva en proyectos y objetivos comunes.
- **Ventajas:** Las ventajas de la estructura funcional incluyen la especialización, la eficiencia en las funciones específicas, la claridad en la cadena de mando y la facilidad para evaluar el rendimiento de cada departamento por separado.



- **Desventajas:** Las desventajas pueden incluir la falta de flexibilidad, la dificultad para abordar problemas que requieren una colaboración interdepartamental intensiva y la posibilidad de crear silos de información y comunicación.

En resumen, la estructura funcional es una forma común de organizar las organizaciones, especialmente en empresas grandes y establecidas. Sin embargo, su eficacia puede variar según la naturaleza de la empresa y sus objetivos. Las organizaciones a menudo adaptan su estructura para satisfacer sus necesidades específicas, y algunos pueden combinar elementos de otras estructuras, como la matricial o la basada en proyectos, para abordar desafíos específicos.

La estructura divisional es un tipo de estructura organizativa que se utiliza en las empresas u organizaciones para agrupar actividades y recursos en unidades separadas llamadas divisiones. Cada división opera como una entidad semi-independiente dentro de la organización, y suele estar encabezada por un líder o gerente de división con autoridad sobre los recursos y decisiones dentro de esa área específica. Esta estructura se utiliza comúnmente en organizaciones grandes y diversificadas para gestionar de manera eficaz diferentes líneas de productos, regiones geográficas o unidades de negocio.

A continuación, se describen los componentes y características clave de la estructura divisional:

- **Divisiones:** Las divisiones son unidades organizativas separadas que se crean para gestionar áreas específicas de la organización, como productos, servicios, regiones geográficas, mercados o unidades de negocio. Cada división puede tener su propio conjunto de funciones, recursos y personal.
- **Gerentes de división:** Cada división generalmente está encabezada por un gerente de división o director, quien tiene la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas y operativas dentro de su área. Estos gerentes tienen un alto grado de autonomía y autoridad para



administrar los recursos y actividades de su división.

- **Recursos propios:** Las divisiones pueden tener sus propios recursos, como personal, presupuesto, instalaciones y equipos. Esto les permite operar de manera más independiente y tomar decisiones que se adapten mejor a las necesidades de su área específica.
- **Enfoque en resultados:** Cada división está orientada hacia la consecución de sus propios objetivos y metas, lo que permite una mayor focalización en los resultados específicos de esa área.
- **Coordinación centralizada:** A pesar de la autonomía de las divisiones, es común que algunas funciones, como recursos humanos, finanzas o tecnología de la información, se gestionen de forma centralizada para lograr economías de escala y una mayor coordinación en toda la organización.
- **Adaptabilidad:** La estructura divisional es particularmente útil en organizaciones que operan en entornos cambiantes o diversificados, ya que permite una rápida adaptación a diferentes condiciones y la posibilidad de diversificar las operaciones en varias áreas.
- **Comunicación:** La comunicación efectiva entre las divisiones y la dirección central es esencial para garantizar la alineación estratégica y el intercambio de información relevante.

Es importante señalar que la estructura divisional puede tener sus ventajas, como la capacidad de adaptación y la focalización en mercados específicos, pero también puede tener desafíos, como la posibilidad de duplicación de recursos y la necesidad de una coordinación cuidadosa entre divisiones para evitar conflictos y garantizar la cohesión organizativa. La elección de utilizar una estructura divisional dependerá de la estrategia y las necesidades específicas de la organización.



Proceso y dinámicas de Cambio en las Organizaciones

“El cambio en las organizaciones es un proceso complejo que puede tomar diversas formas y seguir diferentes dinámicas, dependiendo de la naturaleza de la organización, su cultura, su tamaño y otros factores” (Burke, 2019). Sin embargo, hay algunas etapas comunes y dinámicas clave que a menudo se observan en los procesos de cambio organizacional.

1. **Reconocimiento de la necesidad de cambio:** El proceso de cambio generalmente comienza cuando la alta dirección o los líderes de una organización reconocen la necesidad de cambiar. Esto puede deberse a cambios en el entorno competitivo, cambios en la tecnología, problemas internos o cualquier otra razón que haga que el estado actual de la organización sea insostenible.

2. **Establecimiento de objetivos y visión:** Una vez que se reconoce la necesidad de cambio, es importante definir claramente los objetivos del cambio y crear una visión que describa cómo se verá la organización en el futuro después de implementar el cambio.

3. **Movilización de recursos:** Para llevar a cabo el cambio, se necesitarán recursos como personal, financiamiento y tecnología. La organización debe movilizar estos recursos de manera efectiva para apoyar el proceso de cambio.

4. **Comunicación y compromiso:** La comunicación efectiva es esencial para obtener el apoyo de los empleados y las partes interesadas. Los líderes deben comunicar la visión y los objetivos del cambio de manera clara y persuasiva. También es importante obtener el compromiso de los empleados para que estén dispuestos a participar en el proceso de cambio.

5. **Planificación y diseño del cambio:** Esto implica la elaboración de un plan detallado que establezca cómo se llevará a cabo el cambio. Esto puede incluir la identificación de acciones específicas, responsabilidades y plazos.

6. **Implementación del cambio:** Una vez que se ha planificado



el cambio, se lleva a cabo la implementación. Esto puede ser un proceso gradual o un cambio rápido, según la naturaleza del cambio.

7. **Gestión de resistencia:** Es común que los empleados y otros miembros de la organización muestren resistencia al cambio debido al temor a lo desconocido o la percepción de amenaza para su seguridad laboral. La gestión de la resistencia es un aspecto clave para abordar estas preocupaciones y fomentar la adopción del cambio.

8. **Evaluación y ajuste:** Después de implementar el cambio, es importante evaluar su efectividad. Esto implica medir el progreso hacia los objetivos y realizar ajustes si es necesario.

9. **Incorporación del cambio en la cultura:** Para que el cambio sea sostenible, debe incorporarse en la cultura organizacional. Esto implica asegurarse de que los nuevos comportamientos, procesos y valores se vuelvan parte integral de la forma en que opera la organización.

10. **Seguimiento a largo plazo:** El cambio no es un evento único, sino un proceso continuo. La organización debe estar dispuesta a adaptarse y evolucionar con el tiempo para mantenerse relevante en un entorno en constante cambio.

Es importante tener en cuenta que no todos los cambios organizacionales siguen este proceso de manera lineal y que pueden surgir desafíos inesperados en el camino. La gestión del cambio eficaz requiere flexibilidad y una adaptación constante a las circunstancias cambiantes. Además, involucrar a los empleados y mantener una comunicación abierta y efectiva son elementos críticos para el éxito del proceso de cambio.

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso planificado y continuo que busca mejorar el rendimiento y la eficacia de una organización a través de cambios en su estructura, cultura, procesos y prácticas.



“El desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización, en el cual la cultura, la estructura y los procesos se transforman para mejorar la eficacia y el desempeño.” – Edgar H. Schein

Su objetivo principal es crear un ambiente en el que la organización pueda adaptarse mejor a los desafíos cambiantes del entorno y lograr sus metas de manera eficiente. El cambio organizacional efectivo requiere liderazgo comprometido, comunicación abierta y una cultura de apoyo al aprendizaje y la innovación.

“El éxito en el desarrollo organizacional se basa en la capacidad de una organización para aprender, adaptarse y cambiar en respuesta a las demandas cambiantes del entorno.” – Peter Senge

Aspectos claves del desarrollo organizacional:

- **Diagnóstico:** El proceso de DO generalmente comienza con una evaluación exhaustiva de la organización para identificar áreas de mejora. Esto puede involucrar la recopilación de datos, encuestas, entrevistas y análisis de procesos.
- **Cambio planificado:** A partir del diagnóstico, se desarrolla un plan de cambio que aborda las áreas identificadas como problemáticas. Este plan puede incluir cambios en la estructura organizativa, en la cultura corporativa, en los procesos de comunicación o en las políticas y prácticas.
- **Participación:** El DO suele enfocarse en la participación activa de los miembros de la organización en el proceso de cambio. Esto puede incluir la capacitación, la formación en habilidades de liderazgo, la facilitación de grupos y la promoción de la colaboración.
- **Aprendizaje organizacional:** El DO se basa en la idea de que las organizaciones deben aprender y adaptarse constantemente. Se promueve la retroalimentación, la reflexión y la mejora continua.
- **Cultura organizativa:** El DO a menudo se centra en cambiar la cultura organizativa para que sea más receptiva, innovadora y orientada hacia el logro de objetivos. Esto puede implicar cambiar los valores,



las normas y las creencias compartidas dentro de la organización.

- **Evaluación y seguimiento:** Es esencial realizar un seguimiento y evaluar los resultados de las intervenciones de DO para asegurarse de que estén teniendo el impacto deseado. Se ajustan los enfoques según sea necesario.
- **Consultoría externa:** En muchos casos, las organizaciones contratan consultores externos especializados en DO para facilitar el proceso, aportar conocimientos y ofrecer una perspectiva imparcial.

En resumen, el Desarrollo Organizacional es un enfoque integral que busca mejorar la efectividad y la capacidad de adaptación de una organización a través de cambios planificados y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo. Esto ayuda a las organizaciones a mantenerse competitivas y a alcanzar sus objetivos en un entorno empresarial en constante cambio.

Las Etapas de Crisis Organizacional

Las crisis organizacionales pueden tomar muchas formas y pueden variar en su gravedad y duración. Sin embargo, generalmente se pueden dividir en varias etapas comunes que ayudan a las organizaciones a comprender y gestionar mejor la situación. Estas etapas pueden variar en nombre o en la cantidad de pasos involucrados, pero aquí se presenta una estructura general de las etapas de una crisis organizacional:

6.1 Pre-crisis o etapa de preparación:

- **Identificación de riesgos:** Las organizaciones identifican posibles amenazas y riesgos que podrían convertirse en una crisis.
- **Planificación de la gestión de crisis:** Se desarrollan protocolos y planes de respuesta a crisis para abordar diferentes tipos de escenarios.
- **Formación y capacitación:** El personal se entrena en cómo responder a situaciones de crisis, siguiendo los protocolos establecidos.



6.2 Detección de la crisis:

- Identificación del evento: La organización detecta una situación que puede convertirse en una crisis, ya sea a través de informes internos o externos.
- Evaluación inicial: Se realiza una evaluación para determinar si la situación representa una crisis y su potencial impacto.

6.3 Respuesta inmediata:

- Activación del equipo de crisis: Se activa un equipo de gestión de crisis con roles y responsabilidades específicos.
- Recopilación de información: Se recopila información adicional sobre la crisis para tomar decisiones informadas.
- Comunicación inicial: Se emite una comunicación inicial a las partes interesadas internas y externas para informarles sobre la situación.

6.4 Gestión de la crisis:

- Toma de decisiones: El equipo de crisis toma decisiones para abordar la crisis, mitigar el daño y restaurar la normalidad.
- Coordinación: Se coordina la respuesta de la organización y se asignan recursos según sea necesario.
- Comunicación continua: Se mantiene una comunicación constante con las partes interesadas para mantenerlas informadas sobre los desarrollos.

6.5 Recuperación:

- Evaluación post-crisis: Se realiza una evaluación exhaustiva de la crisis, identificando lecciones aprendidas y áreas de mejora.
- Restauración: Se trabaja en la recuperación de las operaciones normales de la organización.



- Comunicación de seguimiento: Se informa a las partes interesadas sobre el progreso hacia la recuperación y las medidas tomadas para prevenir futuras crisis similares.

6.6 Lecciones aprendidas:

- Análisis de la crisis: Se lleva a cabo un análisis profundo de la crisis para identificar las causas subyacentes y las deficiencias en la respuesta.
- Actualización de políticas y protocolos: Se revisan y actualizan los planes de gestión de crisis y se implementan cambios según sea necesario.
- Formación y preparación continua: Se continúa capacitando al personal y mejorando la preparación para futuras crisis.

Es importante tener en cuenta que cada crisis es única y puede requerir ajustes en el proceso de gestión. Además, la comunicación efectiva con las partes interesadas y el público en general es esencial en todas las etapas de una crisis organizacional.

La Organización y su Entorno

Una organización y su entorno están interconectados y se influyen mutuamente de diversas maneras. La función relaciona de la siguiente manera:

7.1 Entorno Externo: El entorno de una organización se compone de factores y fuerzas que existen fuera de la organización pero que pueden afectar su funcionamiento. Estos pueden incluir:

- Factores económicos: Como la situación económica general, tasas de interés, inflación, etc.
- Factores políticos y legales: Como las regulaciones gubernamentales, políticas fiscales, leyes laborales, etc.
- Factores sociales y culturales: Como las tendencias demográficas, valores culturales, cambios en el comportamiento del consu-



midor, etc.

- Factores tecnológicos: Como avances tecnológicos, cambios en la industria, innovaciones, etc.
- Factores competitivos: Como la presión de la competencia, la entrada de nuevos competidores, etc.
- Factores medioambientales: Como regulaciones ambientales, sostenibilidad, cambio climático, etc.

7.2 Adaptación al Entorno: Las organizaciones deben adaptarse continuamente a su entorno para sobrevivir y tener éxito. Esto puede implicar ajustar sus productos, servicios, estrategias, estructura organizativa y prácticas operativas para estar en sintonía con las demandas y cambios en el entorno.

7.3 Estrategia y Planificación: Las organizaciones a menudo desarrollan estrategias y planes que tienen en cuenta tanto su entorno actual como futuro. Esto implica el análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas, así como la formulación de planes para aprovechar esas oportunidades o mitigar las amenazas.

7.4 Toma de Decisiones: La toma de decisiones en una organización también se ve influenciada por el entorno. Las decisiones estratégicas, financieras, de marketing y operativas deben considerar cómo el entorno puede afectar la implementación y los resultados.

7.5 Responsabilidad Social y Sostenibilidad: En un mundo cada vez más consciente de las cuestiones sociales y ambientales, las organizaciones también están siendo evaluadas por su responsabilidad social y sostenibilidad. Esto incluye considerar cómo sus actividades afectan al entorno y cómo pueden contribuir al bienestar de la sociedad.

En resumen, una organización y su entorno están interconectados en una relación dinámica en la que ambos se influyen mutuamente. Las organizaciones deben ser conscientes de su entorno y adaptarse de manera efectiva para prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.



Las organizaciones y su entorno están interconectados de muchas maneras, y entender las características importantes de ambos es esencial para su éxito y supervivencia. Características importantes de las organizaciones y su entorno:

Características de las Organizaciones:

1. **Objetivos y Misión:** Las organizaciones tienen objetivos y una misión definida que guía sus actividades y define su propósito.
2. **Estructura Organizativa:** Las organizaciones tienen una estructura jerárquica que define roles y responsabilidades dentro de la empresa.
3. **Cultura Organizativa:** La cultura organizativa representa los valores, creencias y normas compartidos dentro de la organización, lo que influye en el comportamiento de los empleados.
4. **Recursos Humanos:** Las personas son un recurso clave en cualquier organización, y la gestión de recursos humanos es fundamental para el éxito.
5. **Procesos y Operaciones:** Las organizaciones desarrollan procesos y operaciones para lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz.
6. **Tecnología y Sistemas:** Las tecnologías y sistemas de información son esenciales en la mayoría de las organizaciones modernas para apoyar las operaciones y la toma de decisiones.
7. **Estrategia Empresarial:** Las organizaciones desarrollan estrategias para enfrentar los desafíos del entorno y alcanzar sus metas a largo plazo.
8. **Comunicación Interna:** La comunicación efectiva dentro de la organización es decisiva para la coordinación y el logro de objetivos.



Características del Entorno:

1. **Cambio Constante:** El entorno de las organizaciones es dinámico y cambia constantemente, lo que requiere que las organizaciones sean adaptables.

2. **Competencia:** Las organizaciones deben competir con otras en el mercado por recursos y clientes.

3. **Factores Sociales y Culturales:** Los valores y las tendencias culturales pueden influir en la demanda de productos y servicios.

4. **Factores Económicos:** Las condiciones económicas, como la inflación, el crecimiento económico y la tasa de interés, pueden afectar la rentabilidad y la viabilidad de una organización.

5. **Tecnología y Avances:** Los avances tecnológicos pueden abrir nuevas oportunidades o amenazas para las organizaciones.

6. **Medio Ambiente:** La conciencia ambiental y las preocupaciones por la sostenibilidad pueden influir en las operaciones y la reputación de una organización.

7. **Globalización:** La interconexión global de los mercados y las cadenas de suministro significa que las organizaciones deben considerar factores internacionales en su toma de decisiones.

8. **Cambios Demográficos:** Las tendencias demográficas, como el envejecimiento de la población o el crecimiento de ciertos grupos demográficos, pueden afectar la demanda de productos y servicios.

Comprender y adaptarse al entorno es esencial para que las organizaciones logren sus objetivos y se mantengan competitivas a lo largo del tiempo. La capacidad de adaptación y la toma de decisiones informadas son habilidades críticas para los líderes y las organizaciones en general.



UNIDAD 4

Las organizaciones productivas y saludables



Resultado de aprendizaje

Define las conductas que se deben tener dentro de la empresa para mejorar el rendimiento y la productividad.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad permitirá al estudiante comprender los elementos que inciden en el rendimiento y productividad laboral.



Contenidos

Las Organizaciones Saludables

Las organizaciones saludables son aquellas empresas o instituciones que promueven y mantienen un entorno de trabajo que favorece el bienestar físico, mental y emocional de sus empleados.

“Una organización saludable es aquella que ofrece a sus empleados un ambiente que permite el crecimiento y el desarrollo de su potencial, mientras que al mismo tiempo asegura la salud y el bienestar de cada individuo.” (Zohar, 2015)

Estas organizaciones reconocen que el bienestar de su personal es fundamental para su éxito a largo plazo y adoptan una serie de prácticas y políticas que fomentan la salud y la satisfacción de los trabajadores.

“Las organizaciones saludables no solo se centran en los resultados financieros, sino que también miden y gestionan el bienestar de sus empleados como un indicador crítico de su éxito.” (Zak, 2017)

Características y prácticas comunes de las organizaciones saludables:

1. Cultura de bienestar: Promueven una cultura en la que el bienestar de los empleados es una prioridad. Esto implica fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, apoyar la salud mental y emocional, y alentar la actividad física y una alimentación saludable.
2. Comunicación abierta: Fomentan la comunicación abierta y honesta entre los empleados y la dirección. Esto crea un ambiente en el que los trabajadores se sienten cómodos compartiendo sus preocupaciones y opiniones.
3. Desarrollo profesional y crecimiento personal: Ofrecen oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal. Esto pue-



de incluir programas de capacitación, mentoría y opciones de avance dentro de la organización.

4. Flexibilidad laboral: Permiten horarios de trabajo flexibles, trabajo desde casa y otras prácticas que ayuden a los empleados a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

5. Apoyo a la salud mental: Ofrecen recursos y programas de apoyo para la salud mental, como asesoramiento, capacitación en manejo del estrés y políticas de licencia por motivos de salud mental.

6. Beneficios de salud: Ofrecen beneficios de salud completos que incluyen atención médica, dental y de visión, así como programas de bienestar, como gimnasios en el lugar o descuentos para membresías de gimnasios.

7. Inclusión y diversidad: Fomentan la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, promoviendo la igualdad de oportunidades y la valoración de la diversidad de perspectivas y experiencias.

8. Equilibrio entre trabajo y vida personal: Promueven un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, alentando a los empleados a tomar tiempo libre cuando sea necesario y a desconectar fuera del horario laboral.

9. Reconocimiento y recompensas: Reconocen y recompensan a los empleados por su desempeño y logros de manera justa y consistente.

10. Ética y responsabilidad social: Operan de manera ética y asumen la responsabilidad social corporativa, contribuyendo positivamente a la comunidad y el medio ambiente.

“Una organización saludable se preocupa por la salud de sus empleados tanto física como emocionalmente. Esto se traduce en una mayor productividad y en la construcción de una cultura de trabajo sólida.” (Hsieh, 2015)

Las organizaciones saludables tienden a experimentar beneficios como una mayor retención de empleados, una mayor productividad,



una cultura de trabajo más positiva y una reputación positiva entre los clientes y la comunidad. Además, estas prácticas también pueden contribuir a la salud financiera y al éxito a largo plazo de la organización.

Los Modelos de Organizaciones Saludables

Los modelos de organizaciones saludables son enfoques y marcos conceptuales que ayudan a comprender y diseñar organizaciones que promueven el bienestar de sus empleados y, al mismo tiempo, mejoran su rendimiento y eficiencia. Estos modelos proporcionan pautas y principios para crear un entorno de trabajo que sea saludable, sostenible y productivo. Aquí hay algunos modelos de organizaciones saludables:

1. **Modelo de los Cuatro Pilares de la Salud Organizacional:** Este modelo, propuesto por Jessica Pryce-Jones, se centra en cuatro áreas clave: el sentido de pertenencia, el sentido de logro, el sentido de significado y el sentido de diversión. Según este enfoque, las organizaciones saludables deben fomentar la conexión social, el logro personal, la sensación de que el trabajo tiene un propósito y la diversión en el lugar de trabajo.

2. **Modelo de Bienestar Integral:** Basado en el concepto de bienestar integral, este modelo se centra en múltiples dimensiones del bienestar, como el bienestar físico, emocional, social, financiero y profesional. Las organizaciones que adoptan este modelo buscan apoyar a sus empleados en todas estas áreas, reconociendo que cada una influye en el bienestar general.

3. **Modelo de la Organización Positiva:** Basado en la psicología positiva, este enfoque se centra en aprovechar las fortalezas y virtudes de los empleados para crear una cultura organizacional positiva. Se enfatiza el desarrollo de líderes inspiradores, relaciones de trabajo positivas y un enfoque en el compromiso y la satisfacción de los empleados.



4. **Modelo de Salud Organizacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS):** La OMS ha desarrollado un marco de salud organizacional que se centra en la gestión de riesgos laborales, la promoción de la salud en el lugar de trabajo y la participación de los empleados. Este enfoque busca mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores y prevenir enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo.

5. **Modelo de Empresas Saludables de Harvard:** Harvard Business Review ha propuesto un modelo que se basa en cuatro áreas clave: liderazgo comprometido, cultura de bienestar, apoyo a los empleados y estrategias de mejora continua. Este modelo busca integrar la salud y el bienestar en la estrategia y la cultura de la organización.

6. **Modelo de Salud Organizacional de la Universidad de Stanford:** Este modelo se centra en tres componentes: el bienestar físico, el bienestar emocional y el bienestar social. Se enfoca en la promoción de hábitos saludables, la gestión del estrés y la creación de un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan conectados y apoyados.

Estos modelos ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo crear organizaciones saludables y se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada empresa. En última instancia, el objetivo de todos estos modelos es crear un entorno de trabajo que promueva la salud, el bienestar y el rendimiento sostenible de los empleados.

El Modelo de los Cuatro Pilares de la Salud Organizacional, que se centra en cuatro áreas clave: el sentido de pertenencia, el sentido de logro, el sentido de significado y el sentido de diversión en el trabajo, ha sido desarrollado y promovido principalmente por Jessica Pryce-Jones. Jessica Pryce-Jones es una autora y experta en bienestar y felicidad en el lugar de trabajo. Ha escrito un libro titulado "Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success" ("La felicidad en el trabajo: maximizando tu capital psicológico para el éxito"), donde explora este modelo y ofrece consejos sobre cómo crear un ambiente de trabajo más saludable y satisfactorio.

En su libro y sus investigaciones, Pryce-Jones destaca la importancia de comprender y cultivar estos cuatro pilares para mejorar la



satisfacción y el desempeño de los empleados en el trabajo. También proporciona ejemplos y casos prácticos de organizaciones que han implementado con éxito estos principios para crear entornos de trabajo más saludables y productivos.

Por lo tanto, si estás interesado en aprender más sobre el Modelo de los Cuatro Pilares de la Salud Organizacional, te recomiendo explorar las obras de Jessica Pryce-Jones y su investigación en este campo. Sus escritos y su experiencia ofrecen valiosos conocimientos sobre cómo promover la salud organizacional y el bienestar de los empleados.

Daniel Pink ha escrito sobre la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal en su libro “Drive” (“Impulsado: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva”). Explora cómo la autonomía, la maestría y el propósito contribuyen al bienestar y la satisfacción en el trabajo.

Ken Wilber es un filósofo integral que ha desarrollado una perspectiva holística de la psicología y el bienestar humano. Sus escritos, como “Integral Psychology” (“Psicología integral”), exploran la importancia de abordar todas las dimensiones del ser humano en la búsqueda del bienestar integral

El Modelo de Bienestar Integral aborda múltiples dimensiones del bienestar, como el bienestar físico, emocional, social, financiero y profesional, y busca crear un equilibrio y satisfacción en todas estas áreas. Aunque no existe un autor específico que haya desarrollado este modelo en particular, varios expertos y escritores han contribuido a la comprensión y promoción del bienestar integral en el lugar de trabajo y en la vida en general.

Las Buenas Prácticas Organizacionales

Las buenas prácticas organizacionales son pautas, métodos y enfoques que las empresas y organizaciones siguen para lograr un funcionamiento eficiente, efectivo y ético. Estas prácticas pueden variar según la industria, el tamaño de la organización y sus objetivos,



pero generalmente se centran en mejorar la productividad, la calidad, la satisfacción del cliente y la ética empresarial. Aquí tienes algunas buenas prácticas organizacionales comunes:

1. Gestión de Recursos Humanos:

- Selección y contratación de personal de alta calidad.
- Desarrollo de programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Establecimiento de políticas de igualdad y diversidad.
- Fomento de un ambiente de trabajo saludable y de trabajo en equipo.

2. Gestión de Proyectos:

- Uso de metodologías como Scrum, Agile o Six Sigma.
- Definición clara de objetivos y entregables.
- Asignación adecuada de recursos y seguimiento constante del progreso.
- Comunicación eficaz entre los equipos y partes interesadas.

3. Gestión Financiera:

- Presupuestación y control de costos.
- Seguimiento de ingresos y gastos.
- Planificación financiera a corto y largo plazo.
- Cumplimiento de regulaciones financieras y contables.

4. Ética Empresarial:

- Establecimiento de un código de ética empresarial.
- Promoción de la responsabilidad social corporativa (RSC).
- Transparencia en las operaciones y la toma de decisiones.
- Trato justo a empleados, clientes y proveedores.



5. **Gestión de la Calidad:**

- Implementación de sistemas de gestión de la calidad (por ejemplo, ISO 9001).
- Monitoreo y mejora continua de los procesos.
- Recopilación y análisis de comentarios de los clientes.

6. **Tecnología de la Información:**

- Seguridad de la información y protección de datos.
- Actualización de sistemas y software de manera regular.
- Integración de tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.

7. **Comunicación Interna y Externa:**

- Fomento de la comunicación abierta y efectiva dentro de la organización.
- Mantenimiento de relaciones sólidas con clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Uso efectivo de medios de comunicación y redes sociales.

8. **Sostenibilidad Ambiental:**

- Adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente.
- Reducción de residuos y huella de carbono.
- Inversión en energías renovables y tecnologías limpias.

9. **Gestión del Riesgo:**

- Identificación y evaluación de riesgos potenciales.
- Desarrollo de planes de mitigación y contingencia.
- Seguro adecuado para cubrir riesgos financieros.

10. **Evaluación y Mejora Continua:**

- Realización de auditorías internas y externas.



- Recopilación y análisis de datos para tomar decisiones informadas.
- Aprendizaje de errores y adaptación constante a cambios en el entorno empresarial.

Adoptar buenas prácticas organizacionales puede ayudar a las empresas a mantenerse competitivas, mejorar la satisfacción de los empleados y clientes, cumplir con regulaciones y contribuir al bienestar general de la sociedad.

El Bienestar Psicológico de los colaboradores

El bienestar psicológico de los colaboradores es fundamental para el éxito y la salud a largo plazo de una organización. Cuando los empleados se sienten bien emocional y mentalmente, tienden a ser más comprometidos, productivos y leales. Aquí hay algunas consideraciones clave para promover el bienestar psicológico de los colaboradores en el lugar de trabajo:

- **Cultura de Apoyo:** Fomentar una cultura organizacional que valore la salud mental y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto implica que los líderes y gerentes sean modelos a seguir en términos de equilibrio y apoyo.
- **Comunicación Abierta:** Promover la comunicación abierta y honesta entre empleados y supervisores. Los empleados deben sentirse cómodos compartiendo sus preocupaciones y necesidades relacionadas con la salud mental.
- **Flexibilidad Laboral:** Ofrecer opciones de trabajo flexibles, como horarios flexibles, teletrabajo y licencias por enfermedad mental. Esto permite a los empleados adaptar su trabajo a sus necesidades personales y evitar el agotamiento.
- **Capacitación en Salud Mental:** Proporcionar capacitación sobre salud mental y resiliencia para empleados y gerentes. Esto puede ayudar a identificar signos de estrés o problemas emocionales y ofrecer apoyo adecuado.



- **Apoyo de Gestión:** Los gerentes deben estar capacitados para reconocer y abordar problemas relacionados con la salud mental en el lugar de trabajo. Deben ser comprensivos y estar dispuestos a ofrecer ajustes razonables.
- **Programas de Bienestar:** Implementar programas de bienestar que incluyan actividades como ejercicios, yoga, meditación o talleres de manejo del estrés. Estos programas pueden contribuir al bienestar emocional.
- **Acceso a Recursos de Salud Mental:** Facilitar el acceso de los empleados a recursos de salud mental, como servicios de asesoramiento o programas de asistencia al empleado. Asegurarse de que la confidencialidad sea un principio fundamental en estos servicios.
- **Equilibrio Carga de Trabajo:** Evitar la sobrecarga de trabajo y establecer expectativas realistas para los plazos y las tareas. La distribución equitativa de la carga de trabajo es esencial.
- **Reconocimiento y Agradecimiento:** Reconocer y recompensar los logros y esfuerzos de los empleados. Un simple agradecimiento puede tener un impacto positivo en el bienestar emocional.
- **Promoción de la Autocuidado:** Educar a los empleados sobre la importancia del autocuidado y el manejo del estrés. Esto puede incluir la promoción de hábitos de vida saludables, como una buena alimentación y ejercicio.
- **Monitoreo Continuo:** Realizar encuestas periódicas de satisfacción y bienestar para evaluar la salud mental de los empleados y ajustar las políticas y programas en consecuencia.
- **Políticas Antidiscriminación:** Implementar políticas y prácticas que fomenten la inclusión y eviten la discriminación o el acoso en el lugar de trabajo, ya que esto puede tener un impacto negativo en la salud mental.

Promover el bienestar psicológico de los colaboradores no solo es una responsabilidad ética, sino que también puede contribuir de manera significativa a la productividad y la retención de empleados. Una fuerza laboral saludable desde el punto de vista mental es un activo valioso para cualquier organización.



Promover el bienestar psicológico de los colaboradores en el lugar de trabajo es esencial para crear un entorno laboral saludable y productivo. Aquí te presento algunas estrategias efectivas para fomentar el bienestar psicológico de tus empleados:

1. Fomentar la comunicación abierta y la empatía:
 - Crea un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones y necesidades emocionales.
 - Escucha activamente a tus empleados y muestra empatía hacia sus desafíos y experiencias.
2. Promover el equilibrio entre trabajo y vida personal:
 - Ofrece horarios de trabajo flexibles cuando sea posible.
 - Anima a los empleados a utilizar sus días de vacaciones y días de enfermedad para descansar y recargar energías.
 - Evita las expectativas poco realistas de trabajar fuera del horario laboral.
3. Crear un entorno de trabajo positivo:
 - Fomenta relaciones saludables entre colegas y promueve el trabajo en equipo.
 - Reconoce y celebra los logros de los empleados.
 - Fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación.
4. Ofrecer programas de apoyo a la salud mental:
 - Proporciona acceso a servicios de asesoramiento y apoyo emocional.
 - Considera la posibilidad de ofrecer sesiones de mindfulness o yoga en el lugar de trabajo.
 - Facilita el acceso a recursos de salud mental a través de tu plan de seguro médico.



5. Capacitar a los líderes y gerentes:
 - Proporciona capacitación en salud mental para los líderes de la organización.
 - Enséñales a reconocer los signos de estrés o problemas emocionales en sus equipos.
 - Fomenta una comunicación abierta y de apoyo entre los líderes y sus empleados.
6. Establecer límites de trabajo:
 - Evita el exceso de trabajo y la presión constante para cumplir plazos apretados.
 - Establece políticas que respeten el derecho de los empleados a desconectarse fuera del horario laboral.
7. Promover el autocuidado:
 - Educa a los empleados sobre la importancia del autocuidado y la gestión del estrés.
 - Proporciona información sobre hábitos de vida saludables, como ejercicio, alimentación equilibrada y descanso adecuado.
8. Fomentar el desarrollo profesional y el crecimiento personal:
 - Ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo.
 - Establece objetivos de carrera claros y brinda apoyo para alcanzarlos.
9. Monitorear el bienestar y la satisfacción:
 - Realiza encuestas periódicas de satisfacción y bienestar para evaluar cómo se sienten los empleados.
 - Utiliza los resultados para identificar áreas de mejora y ajustar tus políticas y programas.
10. Promover la conciencia sobre la salud mental:
 - Organiza eventos y actividades relacionados con la salud



mental, como charlas, talleres y campañas de concienciación.

11. Políticas de salud mental y bienestar:

- Implementa políticas que reflejen el compromiso de la organización con la salud mental de los empleados.

12. Liderar con el ejemplo:

- Los líderes de la organización deben dar ejemplo al mostrar un equilibrio entre trabajo y vida personal y cuidar su propia salud mental.

Al implementar estas estrategias y crear un entorno de trabajo que promueva el bienestar psicológico, contribuirás a la satisfacción de tus empleados, la retención del talento y la productividad general de la organización. Además, ayudarás a destigmatizar las conversaciones sobre salud mental en el lugar de trabajo y a crear una cultura más saludable en tu empresa.

La Construcción de Resultados Positivos en las Organizaciones

La construcción de resultados positivos en las organizaciones es un objetivo fundamental para el éxito a largo plazo. Los resultados positivos no solo se refieren a los beneficios financieros, sino también a la satisfacción de los empleados, la satisfacción del cliente, el impacto social y ambiental positivo, y la reputación sólida. Aquí tienes algunas estrategias clave para construir resultados positivos en las organizaciones:

1. **Cultura Organizacional Positiva:** Fomenta una cultura que promueva valores como la ética, la transparencia, la diversidad, la inclusión y el respeto. Una cultura positiva motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos y a trabajar en armonía.

2. **Liderazgo Inspirador:** Los líderes desempeñan un papel crucial en la construcción de resultados positivos. Deben ser ejemplos de integridad y valores, y deben inspirar y motivar a sus equipos para alcanzar metas compartidas.



3. **Desarrollo de Empleados:** Invierte en el desarrollo profesional y personal de los empleados. Proporciona oportunidades de capacitación, mentoría y crecimiento profesional para fomentar el compromiso y la lealtad.

4. **Comunicación Abierta y Transparente:** Establece canales de comunicación efectivos y promueve la transparencia en la organización. La comunicación abierta construye la confianza y ayuda a resolver problemas antes de que se conviertan en crisis.

5. **Satisfacción del Cliente:** Coloca al cliente en el centro de tus operaciones. Escucha sus necesidades, resuelve sus problemas y busca formas de superar sus expectativas. Clientes satisfechos tienden a ser leales y recomendarte a otros.

6. **Responsabilidad Social Corporativa:** Contribuye positivamente a la sociedad y al medio ambiente. Adopta prácticas empresariales sostenibles, apoya a la comunidad local y asegúrate de que tu empresa tenga un impacto positivo en el mundo.

7. **Innovación y Adaptación:** Fomenta la innovación continua y la capacidad de adaptación. Las organizaciones que se mantienen flexibles y están dispuestas a cambiar pueden superar mejor los desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

8. **Gestión de Riesgos y Cumplimiento:** Maneja de manera eficaz los riesgos y cumple con las regulaciones y estándares relevantes. La gestión adecuada de riesgos protege la reputación de la empresa y evita posibles problemas legales.

9. **Medición y Evaluación:** Establece métricas claras para evaluar el desempeño y el progreso hacia los resultados positivos. Realiza un seguimiento constante y ajusta tus estrategias según sea necesario.

10. **Reconocimiento y Recompensas:** Reconoce y recompensa el desempeño excepcional de los empleados. El reconocimiento puede ser tanto financiero como no financiero y motiva a los empleados a seguir contribuyendo positivamente.



11. **Fomento de la Creatividad y la Colaboración:** Promueve un ambiente donde la creatividad y la colaboración sean valoradas. Las ideas innovadoras y el trabajo en equipo pueden generar resultados sorprendentes.

12. **Ética Empresarial:** Mantén altos estándares éticos en todas las actividades de la organización. La ética sólida es esencial para mantener la confianza de los empleados, clientes y partes interesadas.

La construcción de resultados positivos en las organizaciones es un proceso continuo que requiere liderazgo efectivo, compromiso y una visión a largo plazo. Al enfocarse en estos principios y estrategias, las organizaciones pueden mejorar su rendimiento, su impacto en la sociedad y su sostenibilidad a largo plazo.

Los resultados positivos en las organizaciones pueden tener una serie de beneficios significativos que impactan tanto en el desempeño de la empresa como en el bienestar de sus empleados. Aquí hay una lista de algunos de los beneficios más importantes:

1. **Crecimiento y Rentabilidad:** Cuando una organización logra resultados positivos, tiende a experimentar un crecimiento sostenible y una mayor rentabilidad. Los ingresos aumentan, los costos se controlan y la empresa se vuelve más atractiva para los inversionistas.

2. **Satisfacción del Cliente:** Resultados positivos a menudo se traducen en una mejor calidad de productos o servicios, lo que conduce a una mayor satisfacción del cliente. Los clientes satisfechos son más propensos a ser leales y a recomendar la empresa a otros.

3. **Clima Laboral Mejorado:** El éxito empresarial a menudo se traduce en un ambiente de trabajo más positivo. Los empleados se sienten valorados y motivados cuando ven que su trabajo contribuye al éxito de la organización.

4. **Desarrollo Profesional:** Con resultados positivos, las organizaciones suelen invertir más en el desarrollo profesional de sus empleados, lo que puede incluir oportunidades de capacitación y promoción interna.



5. **Atracción de Talento:** Las organizaciones con un historial de resultados positivos tienden a atraer a candidatos de alta calidad. Esto facilita la contratación de talento talentoso que puede contribuir aún más al éxito continuo de la empresa.

6. **Estabilidad Financiera:** Los resultados positivos contribuyen a la estabilidad financiera de la organización. Esto permite a la empresa resistir mejor las dificultades económicas y adaptarse a los cambios en el mercado.

7. **Innovación:** El éxito financiero puede proporcionar a las organizaciones los recursos necesarios para invertir en investigación y desarrollo, lo que fomenta la innovación y la ventaja competitiva.

8. **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Las organizaciones exitosas a menudo tienen más recursos para dedicar a iniciativas de responsabilidad social corporativa, lo que les permite contribuir positivamente a la comunidad y al medio ambiente.

9. **Mejora de la Imagen de Marca:** Los resultados positivos pueden mejorar la imagen de marca de una organización, lo que a su vez puede atraer a más clientes y mejorar la percepción pública de la empresa.

10. **Sostenibilidad a Largo Plazo:** Mantener resultados positivos a lo largo del tiempo es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la organización y su capacidad para cumplir con sus compromisos a largo plazo.

En resumen, los resultados positivos en las organizaciones tienen un impacto positivo en todos los aspectos de la empresa, desde el crecimiento financiero hasta la satisfacción de los empleados y la contribución a la sociedad en general. Estos beneficios son fundamentales para el éxito continuo y la prosperidad de una organización.



BIBLIOGRAFÍA

Descripción de Bibliografía	Tipo (básica o complementaria)
Roberto, G. (2006). Evaluación psicológica. (4ª ed.) México. Editorial: Manual Moderno.	Bibliografía Básica
Tornimbeni, S. (2004) Introducción a los test Psicológicos. (3ª ed.) s.l. Editorial: Brujas.	Bibliografía Básica
Botella, J. (2006). Análisis de datos en psicología: teoría y ejercicios. Madrid: Pirámide.	Bibliografía Básica
Gil, F. y Alcover de la Hera, C. M. (2012). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial, S.A.	Bibliografía Básica
Landy, F.J. y Conte, J. M. (2005). Psicología Industrial. Madrid: McGrawHill.	Bibliografía complementaria





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS		
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL		
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023	
2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)		
NOMBRE Y APELLIDOS: Saúl Roberto Pérez Álvarez	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 098 88 47 670
CORREO ELETRÓNICO: sperez@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador
CARGO: Coordinador General Académico	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Gestión Gerencial, Administración
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo	Nº. DE IDENTIFICACIÓN/ PASAPORTE: 1713380432	

I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.
5. Sea claro y preciso en sus respuestas.

Matriz – Quito

Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto

(02) 2 238 291

www.tecnologicopichincha.edu.ec



6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. **En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.**
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comuníquelo al equipo editorial.

II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
Estructura de la guía		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad		OK
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	



III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	
¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK	
¿El texto se puede considerar original?	OK	



V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Mba. Saúl Roberto Pérez Álvarez

ID: 1713380432



Guía Psicología Industrial actualizada

6%
Textos
sospechosos



5% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía Psicología Industrial actualizada.docx
ID del documento: ea862e79c517f0b03a9efe17dba37ce90d45bedc
Tamaño del documento original: 422,65 kB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 8/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 8/3/2024

Número de palabras: 23.647
Número de caracteres: 158.524

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	revistarecursoshumanos.com Las palabras más representativas de Recursos Hu... 9 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (295 palabras)
2	diferencias.eu ✓ Diferencia entre conducta y comportamiento [SOLUCIÓN] 2 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (296 palabras)
3	1library.co HIPÓTESIS - MARCO TEÓRICO - Incentivos y el desempeño laboral de l... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (103 palabras)
4	prevencion-riesgoslaborales.com Ejemplos de Riesgo Psicosocial y Cómo Preveni... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (53 palabras)
5	dspace.umh.es http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena de Haro, Carolina TFM.pdfH.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (44 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #c72f5c El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
2	www.ugt.es https://www.ugt.es/sites/default/files/node_gallery/Galer-a Publicaciones/conceptosbasicos.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
3	es.linkedin.com Desconexión entre la Dirección y los Empleados: Cómo mejorar l... https://es.linkedin.com/pulse/desconexi3n-entre-la-direcci3n-y-los-empleados-c3mo-mejorar-l...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
4	openwebinars.net Inteligencia emocional en el equipo OpenWebinars https://openwebinars.net/blog/inteligencia-emocional-en-el-equipo/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
5	Documento de otro usuario #324cf4 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://www.youtube.com/watch?v=C3c9oN1-M80
2	https://www.youtube.com/watch?v=LoHw4BkmROY
3	https://www.youtube.com/watch?v=Z_U0zYsakw8
4	https://www.youtube.com/watch?v=CBbJ1T-3nq8
5	https://www.youtube.com/watch?v=FQJJBeb4Otw&t=200s

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



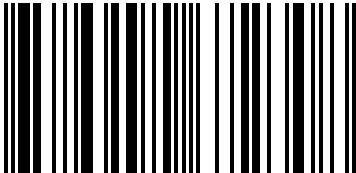
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-672-30-8



9789942672308

