

ROLES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL FRENTE AL CAMBIO CONTÍNUO

Roles of the organizational psychologist in the face of continuous change

Arturo Solf Zárate*

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3238-3504>

Fecha de recepción: 26 de agosto, 2024

Fecha de aceptación: 17 de diciembre, 2024

Fecha de publicación: 20 de marzo, 2025

Resumen

Actualmente las organizaciones laborales requieren realizar constantes cambios como respuesta a un entorno que lo exige. Se propone que los Psicólogos Organizacionales podrían otorgar servicios profesionales para facilitar dichos cambios desde la perspectiva de tres metodologías: Pensamiento de Diseño (PDD), Diseño de Experiencia de Empleado (DEx), e Indagación Apreciativa (IA), y dos estrategias para el desarrollo de recursos adaptativos de los trabajadores: Fomento del Aprendizaje y proporcionar Coaching y Consejería Psicológica. El documento está dirigido principalmente a alumnos interesados en Psicología Organizacional, y a quienes gestionan diplomados y maestrías en dicha área. Además, se incluye información que podría ser útil a Psicólogos Educativos.

Palabras claves: Cambio continuo, pensamiento de diseño, experiencia de empleado, indagación apreciativa, fomento del aprendizaje, coaching y asesoría en el trabajo, roles del psicólogo organizacional.

Abstract

Currently, work organizations require constant changes in response to an environment that demands it. It is proposed that Organizational Psychologists could provide professional services to facilitate such changes from the perspective of three methodologies: Design Thinking (PDD), Employee Experience Design (DEx), and Appreciative Inquiry (IA), and two strategies for the development of adaptive resources of workers: Promoting Learning and providing Coaching and Psychological Counseling. The document is aimed primarily at students interested in Organizational Psychology, and those who manage diplomas and masters in this area. In addition, information is included that could be useful to Educational Psychologists.

Keywords: Continuous change, design thinking, employee experience, appreciative inquiry, fostering learning, coaching and counseling at work, roles of the organizational psychologist



Cualquier uso que se haga de este artículo debe incluir: Autor / Título original de la publicación / ISSN.

* Psicólogo. arturo.solf@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una realidad que presenta cambios continuos a una velocidad sorprendente, lo cual exige a las personas y organizaciones efectuar modificaciones en su forma habitual de proceder. El psicólogo organizacional no es ajeno a dichas presiones sobre sus roles profesionales. El presente documento incluye una propuesta sobre el aporte que dicho profesional podría proporcionar a las organizaciones laborales para facilitar la implementación de cambios. Para ello se presenta los lineamientos básicos de tres metodologías: *Pensamiento de Diseño* (PDD), *Experiencia de Empleado* (Ex), e *Indagación Apreciativa* (IA) además, se incluye dos estrategias para el desarrollo de recursos adaptativos de los trabajadores: Fomento del Aprendizaje y proporcionar Coaching y Consejería Psicológica.

Está orientado principalmente a los estudiantes interesados en especializarse en Psicología Organizacional, y a los gestores de diplomados y maestrías en esta área a nivel universitario. También puede interesar a los alumnos de Psicología Educativa, al incluir información útil para esta disciplina.

El texto inicia con la presentación de las tres metodologías de cambio, luego se presenta dos estrategias para el desarrollo de recursos adaptativos, y finalmente una sección sobre comentarios y sugerencias.

APLICAR EL ENFOQUE DE “PENSAMIENTO DE DISEÑO” (PDD)

Actualmente las organizaciones laborales se enfrentan a retos que se caracterizan por exigencias imprevistas, mayormente situaciones complejas, que no tienen una respuesta clara y definitiva. Una estrategia muy útil para dichas situaciones ha demostrado ser el enfoque y metodología “Pensamiento de Diseño” (PDD) conocido en inglés como “Design Thinking”. A continuación, se presenta más detalles sobre esta aproximación.

Definición de PDD: Si bien no existe una definición aceptada por todos, es una estrategia para innovar y aprovechar oportunidades de manera creativa y colaborativamente, utilizando como base

el modo de pensar y actuar de los profesionales que realizan labores que exigen una alta tarea de diseño (p.ej., arquitectura, diseño industrial, ingeniería, artes) (Luchs, 2015).

Origen del PDD: En un comienzo los diseñadores se centraban en la creación de un determinado objeto (p.ej. mueble, teléfono, herramientas), luego se interesaron por aportar sobre la calidad de la relación objeto-persona; el siguiente paso fue la indagación de la relación de los objetos en un contexto mayor como es el caso de una organización, finalmente desarrollaron enfoques e investigaciones para la relación entre organizaciones. En este proceso de desarrollo se procedió a incorporar aportes de diversas disciplinas tales como, ingeniería, antropología, psicología, artes, negocios, desarrollo de software (Micheli et al., 2018). De esta manera se originó una nueva disciplina: el “Pensamiento de Diseño”, que es actualmente utilizada por diversos profesionales ya no directamente vinculadas con la especialidad de diseño, y buscan dar respuestas a problemas muy diversos vinculados a salud, educación, pandillaje, consumo de drogas, productividad laboral, obesidad, embarazo de adolescentes, etc. (Brown, 2020).

Características básicas del PDD: A continuación, se presentan las principales características del enfoque del PDD:

- *Centrado en la persona:* Se otorga mucha importancia a las personas objetivo de un proyecto para indagar sus conductas, pensamientos, deseos, expectativas, afectos, frustraciones, motivaciones, etc. Se busca lograr un profundo conocimiento de las personas o el problema a resolver. Es una de las etapas más importantes del enfoque de PDD; algunos autores denominan a este estadio como “empatía”.
- *Creatividad e innovación:* Se busca crear algo nuevo, ya sea en productos, procesos, o modelos de negocio.
- *Labor interdisciplinaria:* El equipo responsable de un proyecto específico se busca que esté conformado por personas con diferente formación y experiencia, para tener distintas perspectivas que enriquezcan la labor.

- *Utilizar razonamiento abductivo:* Observar determinadas conductas de las personas involucradas, y elaborar hipótesis a partir de dicha información, para luego indagar experimentalmente el grado de veracidad de lo supuesto. Es un poco parecido al accionar de la policía que investiga el grado de responsabilidad de una persona por algún delito específico. El razonamiento abductivo, es diferente a los razonamientos inductivos y deductivos.
- *Elaborar prototipos:* Lograr que una idea o propuesta se presente de manera material para facilitar su comprensión y aprender más sobre los clientes, para ello se elaboran prototipos que pueden ser de baja fidelidad (p.ej., un dibujo, esquema, diagrama) o alta fidelidad, esto es, muy similar a la realidad (p.ej., construcción básica de una nueva oficina de atención al público).
- *Iteración y experimentación:* En el transcurso del proceso de aplicación del PDD se elabora muchos prototipos, los que se presentan a las personas involucradas para que proporcionen retroinformación sobre utilidad, dificultades, reacciones afectivas, etc. de lo mostrado. Esta información servirá para perfeccionar propuestas, las que de nuevo se pondrán a prueba, y así sucesivamente (iteración) hasta lograr la versión final.
- *Visión holística:* Un objeto, proceso, o propuesta, se lo ubica dentro de una red de variables y sus interacciones respectivas. Esto es, se utiliza un enfoque sistémico.
- *Utilización de representaciones visuales:* Si bien en el proceso se recurre a la comunicación verbal, se otorga mucha importancia a las representaciones visuales como: dibujos, videos, collage, historietas, etc., los que facilitarán la comprensión de aspectos abstractos y fomentar el diálogo.
- *Combinar pensamiento divergente y convergente:* Iniciar identificando diversas alternativas de acción y progresivamente reducir las opciones en base a la reflexión y síntesis. Al respecto,

Bridger y Gannaway (2021) indican que “la resolución significativa de problemas se basa en el pensamiento divergente, no en correr hacia la línea de meta o converger demasiado rápido en una única solución” (p.60).

Métodos y herramientas utilizadas por el PDD:

Muchos de los métodos y herramientas que utiliza el PDD proceden de diversas áreas como marketing, informática, etnografía, diseño, investigación de comunicación (Brenner et al., 2016). Las herramientas más empleadas son: mapa de empatía, personas prototipo, mapa de recorrido y experiencia, mapa mental, contar historias, observación, entrevistas.

Proceso básico del PDD: Como proceso el PDD se ubica en las siguientes actividades fundamentales (Brenner et al, 2016):

Descubrir: Indagar del cliente sus experiencias, comportamientos, necesidades manifiestas y ocultas, y características del contexto.

Síntesis e identificar necesidad: Integrar la información obtenida en la etapa anterior y obtener diversas “afirmaciones de problema”, para luego seleccionar uno o los más importantes. Cada afirmación señala una necesidad no atendida, y porqué debe ser considerada.

Idear: Aplicando un proceso de tormenta de ideas identificar posibles acciones acorde con el objetivo de la intervención. Seleccionar las más adecuadas.

Prototipar: Presentar prototipos a las personas objetivo de la intervención, para obtener retroinformación de aquellos y lograr un aprendizaje cada vez más útil a través de la iteración.

Decisión final: Lograr concluir con la solución o aporte según los objetivos establecidos previamente.

Algunas aplicaciones del PDD en labores del Psicólogo Organizacional.- A continuación se presentan dos desarrollos vinculados a la labor del Psicólogo Organizacional, con clara presencia del PDD:

Coaching: Se entiende este como la ayuda profesional para que las personas logren de manera exitosa alguna meta significativa para ellos (Solf, 2022a). Elejabeitia en su libro *Coaching con Design Thinking* (2018) desarrolla de manera amplia la perspectiva de proporcionar coaching según los parámetros del PDD.

Entrenamiento y Desarrollo de Personal: Boller y Fletcher (2020) presentan cómo diseñar y ejecutar intervenciones desde la perspectiva del PDD con fines de entrenamiento y desarrollo del personal de una organización laboral.

Aplicación del PDD en el área educativa: La educación ha recibido atención desde la perspectiva del PDD. Por ejemplo, tenemos en el Perú una evidente presencia de la aplicación del PDD realizada por Intercorp con la creación del colegio Innova School. Con la asesoría de la consultora norteamericana IDEO especializada en PDD, se decidió sobre el diseño de los edificios, los objetivos educacionales, las materias a enseñar, metodología a utilizar, selección de docentes, etc. Actualmente hay 35 colegios en la ciudad de Lima, y 10 en otras ciudades del Perú. Esta experiencia está detallada en un artículo de la revista *Harvard Business Review* (Brown & Martin, 2015).

David Lee (2018) divulga en su libro la manera de utilizar PDD en el salón de clase para fomentar la creatividad e innovación de cada estudiante.

Ewan McIntosh (2016) en su libro *“Pensamiento de Diseño en la escuela”*, presenta de manera muy didáctica como proceder para incrementar la innovación en el ámbito escolar.

Aplicación del PDD en el ámbito laboral: Actualmente se está otorgando más importancia para la aplicación del PDD en las organizaciones laborales con fines de innovar, identificar oportunidades, ejecutar proyectos, y solucionar problemas. Como un indicador de la importancia que ha adquirido la aplicación del PDD en los centros laborales, en el año 2015 la revista *Harvard Business Review* dedicó un número exclusivo a dicho tema.

Un referente fundamental para el PDD aplicado a las organizaciones laborales constituye Tim Brown

(2020), diseñador industrial inglés, y uno de los fundadores y ex directivo ejecutivo de la consultora norteamericana IDEO, dedicada al diseño e innovación.

Existe mucha casuística sobre la aplicación exitosa del PDD en diversas organizaciones laborales como lo atestiguan Liedtka et al. (2013).

Principales aportes del enfoque de PDD a la labor del psicólogo organizacional:

A continuación, destacamos algunos aspectos del enfoque PDD que consideramos útil para la labor profesional del Psicólogo Organizacional:

- *Dejar el escritorio*: Tratar de conocer a los trabajadores en su contexto de labores, observando y entrevistando según las facilidades. En el caso de servicios, se puede actuar como cliente encubierto para vivenciar el trato y calidad del servicio.
- *Múltiples perspectivas*: Considerar diferentes perspectivas en el diseño de programas de intervención. Esto está presente cuando se participa en un equipo asesor externo, donde además del psicólogo podría incluir: antropólogo, sociólogo, administrador de empresas, comunicador, marketero, etc. Como miembro de un equipo interno, podrían estar representantes de diversas áreas que tengan algo que aportar al proyecto. Pero aún una persona muy alejada a éste podría ser útil, como nos recuerda Marquardt et al. (2009) con una anécdota que le sucedió a un equipo asesor de empresas: se encontraban en un restaurante culminando detalles sobre un proyecto, y a uno de sus integrantes se le ocurrió preguntar a un mozo qué opinaba sobre dicho trabajo, y este respondió con una observación que desconcertó a todos, la cual sirvió para realizar un cambio muy importante que contribuyó al éxito del proyecto.
En una situación de coaching o asesoría se puede aplicar este principio al preguntar: ¿qué opinaría al respecto, tu jefe, tu mejor amigo, etc.? ¿qué te aconsejaría?
- *Pensamiento sistémico*: Un individuo o grupo está inmerso en un contexto mayor, el cual influye en

la conducta de ellos. El psicólogo debería tratar de identificar las variables principales del contexto y sus relaciones entre sí. Recordar que una simple conducta es determinada por diversos factores. Para esto es útil los conocimientos y modelos de nuestra profesión.

- *Pensamiento divergente*: Fomentar en su persona y en los clientes el desarrollo del pensamiento divergente para lograr identificar las acciones más adecuadas.
- *Lenguaje visual*: Utilizar medios visuales que facilitarían la comunicación y el diálogo, con dibujos, videos, esquemas, infografías, collages, mapas mentales, etc.
- *Determinación del significado*: Debemos ser conscientes que al final quien determina qué es importante y significativo son los clientes en base a sus valores, creencias, expectativas, y experiencias pasadas. Esto justifica las intervenciones que otorga prioridad a los clientes.
- *Postura frente al fracaso*: En el PDD no tiene sentido de hablar de fracaso, por la sencilla razón que, la iteración permite un perfeccionamiento continuo en base a retroinformación que orienta los cambios necesarios a realizar; hasta el producto final puede merecer una mejora, pero por límites de tiempo o recursos ya no se continua. El psicólogo podría implementar este principio, al otorgar explicaciones previas de cómo se procedería incluyendo la mejora continua; en labores de coaching se puede reforzar pequeñas conductas que el coachee está dispuesto a realizar, y seguir progresivamente con conductas más complejas hasta lograr una meta establecida.

DISEÑO DE EXPERIENCIA DE EMPLEADO (DEx)

Actualmente existe la tendencia a efectuar intervenciones para incrementar de manera positiva la experiencia del empleado en su centro de trabajo. Durante más de 30 años los marketeros han investigado e intervenido para mejorar la “experiencia de cliente”, tratado de influir en sus actitudes y conductas en relación

a los productos y servicios proporcionados. Ahora existe la disposición para considerar a los trabajadores como clientes que merecen tener experiencias positivas en su relación con la organización; se puede decir que los trabajadores son percibidos como una especie de clientes que “consumen la empresa”.

Los trabajadores siempre han tenido y tendrán diferentes experiencias en sus centros de labores, pero las intervenciones realizadas de manera intencional y sistemática orientadas a desarrollar y mejorar dichas experiencias, se le denomina Diseño de Experiencias de Empleado.

Porque la experiencia del empleado actualmente está adquiriendo mayor atención

Esta orientación se ha originado por diversas causas, a continuación, detallamos las más importantes:

Importancia de las emociones en el rendimiento laboral: Los psicólogos han demostrado científicamente que las emociones positivas producen un incremento de serotonina y dopamina, las que influyen en el funcionamiento del cerebro, y a su vez incidir favorablemente en la creatividad, calidad del pensamiento, y sociabilidad. Estas respuestas permitirían mejorar el bienestar psicológico y desempeño del personal (Bridger y Gannaway, 2021).

Necesidad de una gestión participativa: Actualmente en las organizaciones laborales ya no funciona con facilidad que los ejecutivos y supervisores diseñen las actividades y los trabajadores simplemente tienen que ejecutarlas. Esto se origina por diferentes causas como:

- Los cambios suceden tan rápido que es difícil que el personal se adapta a la misma velocidad requerida. Se facilita el cambio si el personal participa proporcionando ideas y estrategias adecuadas, que a su vez permitirían la implementación de lo decidido.
- En la fuerza laboral está presente nuevas generaciones que esperan principalmente una gestión participativa. Un caso representativo es lo que sucedió a Jacob Morgan, economista

y psicólogo que después de haber concluido sus estudios universitarios se incorporó a una organización laboral, y a los dos meses de trabajo se sentía aburrido al no tener que hacer algo desafiante, y un día le llamó su gerente; pensó estar frente a la posibilidad de una labor acorde a su exigente formación, pero la realidad fue la solicitud de comprar un café. Morgan reaccionó solicitando su retiro inmediato de la empresa. Luego se dedicó a dar conferencias y en base a esto escribió el libro *The Employee Experience Advantage* (2017), el cual tuvo una amplia aceptación y actualmente es un referente importante sobre la Ex.

- Es necesario que todos los miembros de la organización se consideren responsables para el éxito de la empresa.
- Necesidad de aprovechar los diversos recursos que posee el personal adquirido en el transcurso de la ejecución de sus labores. Cada trabajador es considerado experto en lo que realizan.
- La respuesta de las organizaciones laborales frente a la pandemia COVID-19 ha afectado seriamente la relación jefe-subordinado, específicamente las bases de poder y el tipo de comunicación normalmente existentes (Plaskoff & Frey, 2024).

Aplicación exitosa del enfoque de Pensamiento de Diseño (PDD): En el ámbito laboral se ha logrado realizar innovaciones importantes en base a la acción conjunta empresa-trabajador (Brown, 2020).

Algunas empresas han demostrado la utilidad de centrarse en la Ex: Empresas como Google, IBM, Repsol, Virginia Group, Ciberclick, han realizado intervenciones sistemáticas para incrementar positivamente la Ex, y como resultado se ha observado un incremento significativo del bienestar psicológico del trabajador y beneficios económicos para la organización (Romero, 2021).

Atracción de talentos: Las personas que están interesadas en ingresar a laborar a una empresa, tienden a considerar diversos aspectos vinculados a la calidad de determinadas experiencias que se presentan

en una organización, tales como: la relación entre trabajadores, con los jefes, posibilidades de desarrollo, ascensos, capacitación, apoyo a la familia, etc. Esto es, el tipo de imagen que la organización proyecta a la comunidad puede influir en el interés para laborar en aquella, y así tener la posibilidad de atraer talentos para su fuerza laboral.

Avances tecnológicos en las comunicaciones: Actualmente la existencia de recursos virtuales y diferentes aplicaciones, permiten con facilidad indagar cómo los trabajadores están vivenciando sus diferentes interacciones con la organización. Años atrás esto era una labor que exigía mucho tiempo y recursos.

Proceso del Diseño de Experiencia de Empleado

Esta intervención está influenciada por tres principales fuentes (Plaskoff, 2017):

- *Pensamiento de Diseño:* Es el aporte más trascendente que contribuye con sus fundamentos, proceso, y herramientas.
- *“Experiencia de Cliente”:* La labor de los marketeros con los clientes finales de las organizaciones sirven de inspiración para el DEx, y aporta con algunas estrategias y herramientas.
- *Constructivismo Social:* Considera que la percepción de la realidad se elabora a través del diálogo entre las personas (Varona, 2009). Plaskoff y Frey (2024) sostienen que los múltiples diálogos que suceden en las organizaciones deben ser considerados más importantes que el aspecto estructural de la organización.

Básicamente la DEx en la práctica incluye los siguientes pasos:

- *Diagnóstico:* Se indaga de manera integral el ciclo de vida laboral de los empleados: interés por ingresar a la empresa, lograr ser aceptado como nuevo integrante, inicio de sus labores, aprendizaje del puesto, desarrollo, reconocimiento, efectuar cambios, y retiro de la empresa. En primer lugar, recopilar información sobre los puntos importantes de contacto entre trabajador-

empresa en los diferentes ciclos mencionados. Luego identificar las mayores discrepancias entre la experiencia real y lo ideal. En el caso de existir mucha discrepancia, sería el objetivo de intervención para mejorar las experiencias.

Para la obtención de información utiliza diversos métodos tales como: observación; entrevista; medidas de satisfacción laboral; datos existentes en la organización, como pueden ser: evaluación de desempeño, índice de asistencia y puntualidad, récord de accidentes, quejas laborales, etc. También ocupa un lugar importante las herramientas del PDD: mapa de empatía, *employee journal*, mapa conceptual, estereotipos de personas en el trabajo, etc.

- *Intervención:* Se aplica los pasos ya establecidos por el PDD para lograr determinar las acciones a efectuar para incrementar la calidad de las experiencias según objetivos.
- *Evaluación:* Efectuar mediciones de los efectos de la intervención y proceder con las mejoras necesarias.

LA “INDAGACIÓN APRECIATIVA” (IA): EL CAMBIO A PARTIR DE EXPERIENCIAS DESTACADAS

La “Indagación Apreciativa” (IA), es una metodología de cambio creada por el psicólogo americano David Cooperrider, que en esencia consiste en identificar experiencias que originaron en las personas emociones muy positivas por su desempeño, las que servirán de base para diseñar intervenciones orientadas a fomentar el cambio. El término “Apreciativo” se origina por la necesidad de identificar experiencias positivas que merecen ser destacadas, recordadas, y valoradas (Watkins & Mohr, 2001; Varona, 2009).

Principios básicos que sustentan la IA:

- *Constructivismo social:* Sostiene que la percepción de la realidad se produce a través de los diálogos que realizan las personas.

- *El poder de la pregunta:* Las preguntas pueden influir en la actitud y conducta de las personas, de manera que indagar sobre problemas o limitaciones, esto puede incrementar más dichas situaciones adversas. Sucediendo lo contrario al incluir preguntas positivas (Watkins & Mohr, 2001). En la IA se considera que el cambio se inicia desde la primera pregunta que se realiza al personal involucrado, sin necesidad de realizar un diagnóstico previo.
- *El poder de la imagen:* La imagen que las personas elaboran en su mente puede tener un poderoso efecto en sus sentimientos y conductas. Esto ha sido ampliamente demostrado con los estudios sobre efecto placebo (White et al., 1985) como sucede con algunos pacientes que han sido informados de la administración de un poderoso medicamento, pero en realidad puede ser simple azúcar, y a pesar de esto se puede observar mejoras evidentes en su salud. Igualmente se encuentra con el efecto pigmalión (Jesum, 1986) según el cual la creencia que una persona tiene de otra, pueden influir de manera inconsciente con acciones que permitirían hacer realidad su creencia inicial; si un profesor piensa que un alumno es muy inteligente, esto podría originar que le otorgue más atención a las intervenciones del alumno en clase, le preste determinados libros, justifique algunos errores, valore más sus opiniones, etc. y al final el alumno podría incrementar realmente su inteligencia y autoestima.

También es necesario considerar las imágenes que las personas elaborarían sobre sí mismo o determinadas situaciones, a través de un auto diálogo, y de ser este positivo fomentaría conductas favorables para la persona involucrada (Watkins & Mohr, 2001).

- *Principio anticipatorio:* Las imágenes que posee las personas de cómo sería el futuro, influirían en acciones y logros presentes. El tener una visión positiva o negativa, afectarían de manera muy diferente su actual accionar.

Proceso de la IA: Incluye la siguiente secuencia de acciones (Whitney & Trosten-Bloom, 2010):

- *Descubrir*: Identificar por medio de entrevistas apreciativas los principales recursos que poseen las personas, recurriendo como base las experiencias más positivas en un determinado contexto; se descubre las fortalezas personales utilizadas en dichas ocasiones.
- *Soñar*: Las personas se imaginan detalladamente cómo utilizarían en el futuro sus recursos identificados; se fomenta el desarrollo de varios escenarios. Sería sus visiones de lo que podría ser.
- *Diseñar*: De manera realista se determina lo que debería ser en el futuro.
- *Destino*: Elaboración de planes específicos de acción para llevar a efecto lo determinado en la etapa anterior.

FOMENTAR Y FACILITAR EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

Actualmente se tiende a expresar que las organizaciones laborales están en un entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, y ambigüedad). Esto sucede por diferentes razones que no indagaremos en el presente documento. Nos interesa señalar que dichos contextos exigen a las organizaciones un continuo cambio, y este es posible a través del aprendizaje. Cambio y aprendizaje mantienen una estrecha relación. El aprendizaje en las organizaciones se presenta en tres niveles: individuo, equipo, y organización.

Al respecto, nosotros seguimos pensando que “(...) el psicólogo organizacional principalmente facilita y fomenta el aprendizaje de los trabajadores, grupos, y la empresa como un todo” (Solf, 2014; p.30).

El aprendizaje de la organización como sistema tuvo un impulso inicial con el aporte de Peter Senge (1992) que fomentó la investigación sobre “La Organización que aprende”. En Solf (2003) se presenta más detalles al respecto.

Es más adecuado hablar de “trabajo de equipo” que “trabajo de grupo” cuando se analizan desde la perspectiva de aprendizaje. Los equipos de trabajo presentan procesos internos que se desarrollan conforme progresan hacia el logro de objetivos

comunes, y sustentan el aprendizaje (Solf, 2021b). Existen muchas definiciones sobre el aprendizaje de equipo; preferimos la propuesta de Drejer (2000) quien indica que el aprendizaje en dicho nivel se produce cuando sus miembros son conscientes de sus procesos (p.ej., comunicación, colaboración, liderazgo, toma de decisiones) y consiguen con éxito sus metas.

En relación al aprendizaje individual en las organizaciones se dispone en Solf (2014) una indagación amplia sobre el tema. Además, los supervisores cumplen un rol muy importante para el aprendizaje de los trabajadores (Solf, 2008).

PROPORCIONAR COACHING Y CONSEJERÍA

Proporcionar ayuda psicológica a los trabajadores para iniciar o afrontar situaciones de cambio, desde una intervención poco directiva (Coaching) a una de mayor dirección (consejería).

A continuación, se presentan algunas alternativas de intervención:

- *Afrontar situaciones específicas de cambio*: Proporcionar ayuda psicológica para lograr cambios según demandas y características del trabajador involucrado. Es ideal que el tipo de intervención se realice dentro de un marco de flexibilidad, de manera que se logre una adecuada congruencia entre el tipo de orientación a otorgar (p.ej., conductual, centrado en soluciones) y las expectativas y preferencias del personal (p.ej., práctico, analítico).
- *Establecimiento de metas*: Contribuir para establecer metas atractivas y acordes a los recursos personales y el contexto involucrado. Evitar que esto se logre de manera apresurada y permitir pensar en alternativas de acción. Tener en consideración que las metas importantes no necesariamente están a un nivel consciente.
- *Proporcionar retroinformación de cualidades personales*: Utilizando diversas estrategias permitir que las personas conozcan sus principales recursos psicológicos. Así, podemos aplicar tests psicológicos, inventarios, entrevistas de indagación

apreciativa, etc. Entre las dimensiones a considerar se puede mencionar: rasgos de personalidad; tipo de aprendizaje según Kolb; estilos de manejo de conflicto; estilo de supervisión; motivaciones de logro, poder y afiliación; anclas de carrera según Schein; fortalezas de carácter (Niemiec, 2019), etc.

- *Intervenciones de orientación vocacional:* Identificar alternativas que permitan un ajuste entre recursos personales y ciertas actividades laborales, como es el caso de reubicación laboral al interior de la empresa.
- *Desarrollar determinadas habilidades:* Como puede ser: manejo del estrés, desarrollo de la creatividad (Solf, 2022b), recuperación de energía (Solf, 2023b), afrontar el aburrimiento (Solf, 2021a), realizar teletrabajo (Solf, 2023a), desarrollo de la autoestima, fomentar la resiliencia psicológica (Salanova, 2021), etc.

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

El presente documento presentó roles básicos del psicólogo organizacional para implementar determinadas metodologías de cambio, así como acciones orientadas a desarrollar recursos adaptativos de los trabajadores frente a las exigencias de un cambio continuo. En relación a metodologías de cambio se consideró tres enfoques: *Pensamiento de Diseño*, *Diseño de Experiencia de Empleado*, e *Indagación Apreciativa*; respecto al desarrollo de recursos adaptativos al cambio se incluyó *Fomentar el Aprendizaje y proporcionar Coaching y Consejería*.

En relación a la formación en las universidades de nuestro medio sobre *Pensamiento de Diseño* y *Diseño de Experiencia de Empleado*, actualmente no existen en ninguna facultad de psicología. Podemos pronosticar que progresivamente las organizaciones laborales mostrarán un mayor interés por dichos enfoques, por lo que sugerimos su implementación en la currícula de diplomados y maestrías en Psicología Organizacional, lo cual posibilitaría a los psicólogos laborar desde aquellas metodologías como consultores o profesionales al interior de una organización.

Actualmente, en nuestro medio las universidades Pacífico, ESAN, y Continental proporcionan programas sobre “*Employee Experience Management*”, propuestas desde sus áreas de negocios. Esto nos indica que los gerentes y ejecutivos de las organizaciones ya han iniciado su formación sobre el tema. En relación a la Indagación Apreciativa, a pesar de ser un aporte exclusivo de psicólogos, muy pocas universidades le ha otorgado la debida importancia.

El enfoque de *Pensamiento de Diseño* también se aplica de manera exitosa en contextos educativos como lo muestra el libro de McIntosh (2016). En relación al enfoque *Diseño de Experiencia de Empleado* no tenemos conocimiento sobre su aplicación a ámbitos educativos. Pensamos que es posible considerar a los alumnos como principales clientes de los centros educativos y aplicar toda la metodología de dicho enfoque, y se tendría así el *Diseño de Experiencia de Alumno*.

Respecto al fomento del aprendizaje y otorgar Coaching y Consejería, consideramos que los alumnos de la especialidad de psicología poseen una formación básica que les facilitaría adquirir un mayor conocimiento y experticia sobre el tema.

Otra sugerencia para los futuros Psicólogos Organizacionales es tratar de ser una “Persona T” (Brown, 2020), esto es, ser experto en la especialidad de psicología, pero además tener determinada formación en otras carreras como puede ser Administración de Empresas, Gestión de Recursos Humanos, Diseño Industrial, Antropología, Comunicaciones, Marketing, Publicidad, Sociología, etc. Esto facilitaría su participación en equipos de trabajo conformado por diferentes profesionales, modalidad de trabajo cada vez más frecuente.

Es recomendable resaltar dos perspectivas psicológicas útiles de manera transversal en las actividades mencionadas anteriormente: Psicología Positiva y el conocimiento sobre sesgos cognitivos. El libro de las colegas Bridger y Annaway (2021) es un ejemplo integrativo de *Psicología Positiva* y *Pensamiento de Diseño* que ha permitido lograr el mejor aporte sobre *Diseño de Experiencia de Empleado*. Sobre *sesgos cognitivos* destaca el libro “*Pensar*

rápido, pensar despacio” de Daniel Kahneman (2012) psicólogo que en el 2002 obtuvo el premio Nobel en Economía.

Estamos convencidos que la Psicología Organizacional para seguir vigente requiere ampliar sus horizontes más allá de los enfoques estrictamente psicológicos, es decir, requiere un enfoque interdisciplinario; aprender metodologías y conceptos de otras disciplinas e integrarlas con nuestra profesión. De limitarse a realizar evaluaciones psicológicas con fines de selección de personal o realizar capacitaciones de la manera tradicional, podría originar la desaparición de nuestra especialidad frente a los cambios profundos que actualmente presenciamos con la Inteligencia Artificial y el trabajo virtual.

Finalmente, debemos tener presente la afirmación que se le atribuye a Peter Drucker, a pesar de no encontrarlo de manera explícita en sus obras: LA MEJOR MANERA DE PREDECIR EL FUTURO ES CREÁNDOLO.

REFERENCIAS

- Boller, S., & Fletcher, L. (2020). *Design Thinking for Training and Development* [Design Thinking para Entrenamiento y Desarrollo]. ATD Press.
- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). Design Thinking as mindset, process, and toolbox. En W. Brenner, F. Uebernickel (eds.). *Design Thinking for Innovation* (pp. 3-21). Springer International Publishing
- Bridger, E., & Gannaway, B. (2021). *Employee Experience by design: How to create an effective Ex for competitive advantage* [Experiencia del empleado por diseño: cómo crear una Ex eficaz para obtener ventaja competitiva]. Kogan Page
- Brown, T. (2020). *Diseñar el cambio: Cómo el Design Thinking puede transformar las organizaciones e inspirar la innovación*. Empresa Activa
- Brown, T., & Martin, R. (2015). Design for action: How to use design to make great things actually happen. *Harvard Business Review* (Sep.), 57-64 <https://hbr.org/2015/09/design-for-action>
- Drejer, A. (2000). Organizational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7, 206-220. https://web.archive.org/web/20100705025454id_/http://www.learnership.co.uk:80/archive/41.pdf
- Elejabeitia, J. (2018). *Coaching con Design Thinking: El proceso creativo para innovadores, transformadores y amantes del cambio*. Nextyou
- Jessum, C. (1986). Self-fulfilling prophecies: A theoretical and integrative review. *Psychological Review*, 93(4), 429-445. https://www.researchgate.net/publication/232603166_Self-Fulfilling-Prophecies_A-Theoretical_and-Integrative-Review
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Titivillus
- Lee, D. (2018). *Design Thinking in the classroom: Easy-to-use teaching tools to foster creativity, encourage innovation and unleash in every student* [Design Thinking en el aula: Herramientas didácticas fáciles de usar para fomentar y liberar la creatividad e innovación en cada estudiante]. Ulysses Press
- Liedtka, J., King, A., & Bennett, K. (2013). *Solving problems with design thinking* [Resolver problemas con Design Thinking]. Columbia University Press.
- Luchs, M.G. (2015). Abrief introduction to Design Thinking. En M.G. Luchs, K. S. Swan, & A. Griffin (eds.). *Design Thinking* (pp. 1-11), Wiley
- McIntosh, E. (2016). *Pensamiento de Diseño en la escuela: Cómo lograr que surjan ideas innovadoras y hacerlas realidad*. Ediciones SM
- Marquardt, M.J., Leonard, H.S., Freedman, A.M., & Hill, C.C. (2009). *Action Learning for developing leaders and organizations* [Aprendizaje en acción para el desarrollo de líderes y organizaciones]. APA.
- Micheli, P., Bhatti, S., Wilner, S., & Beverland, M. (2018). Doing Design Thinking: Conceptual review, synthesis and research agenda. *Journal of product innovation management*, 36(2), 124-148. https://www.researchgate.net/publication/327054702_Design-Doing-Design-

- Thinking_Conceptual_Review_Synthesis_and_Research_Agenda
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience advantage: How to win for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate* [La ventaja de la experiencia del empleado: Cómo ganar talento brindándoles a los empleados los espacios de trabajo que desean, las herramientas que necesitan y una cultura que puedan celebrar]. Wiley
- Niemiec, R.M. (2019). *Fortalezas de Carácter: Guía de intervención*. Manual Moderno
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. https://www.researchgate.net/publication/316570770_Employee_experience_the_new_human_resource_management_approach
- Plaskoff, J., & Frey, E. (2024). Strategically addressing the post-COVID organization: The hope of employee experience. *Strategic HR Review*, 23(2), 70-78
- Romero, M. (2021). *Happy Employee Experience: Cómo hacer empleados felices y conseguir resultados extraordinarios*. Empresa Activa
- Salanova, M. (2021). *Resiliencia: ¿Cómo levantarse después de caer?* Shackleton books
- Senge, P.M. (1992). *La Quinta Disciplina: El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica
- Solf, A. (2003). Desarrollo organizacional desde la perspectiva del aprendizaje. *Avances en Psicología*, 11(1), 101-114. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2003.v11n1.3059>
- Solf, A. (2008). La supervisión centrada en el aprendizaje como ventaja competitiva. *Avances en Psicología*, 16(1), 69-86. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2008.n16.2735>
- Solf, A. (2014). El psicólogo organizacional como facilitador del aprendizaje: su rol principal. *Avances en Psicología*, 22(1), 29-48. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2014.v22n1.271>
- Solf, A. (2021a). El modelo MAC sobre aburrimiento según Westgate. *Avances en Psicología*, 29(1), 9-16. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2021.v29n1.2346>
- Solf, A. (2021b). Trabajo de equipo en las organizaciones. Tres intervenciones. *Avances en Psicología*, 29(2), 195-208. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2021.v29n2.2406>
- Solf, A. (2022a). El coaching como un rol en la actividad profesional del psicólogo. *Avances en Psicología*, 30(1), 1-8. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2022.v30n1.2515>
- Solf, A. (2022b). Desarrollo de la creatividad. Una guía básica para psicólogos. *Avances en Psicología*, 30(2), 1-15. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2022.v30n2.2594>
- Solf, A. (2023a). Apoyo psicológico al teletrabajo en organizaciones laborales. *Avances en Psicología*, 31(1), 1-13. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2023.v31n1.2757>
- Solf, A. (2023b). Recuperación de energía del trabajador: un enfoque psicológico. *Avances en Psicología*, 31(2), 1-14. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2023.v31n2.2930>
- Varona, F. (2009). *La Intervención Apreciativa: Una manera nueva, provocativa y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI*. Ediciones Uninorte
- Watkins, J.M., & Mohr, B.J. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination* [Indagación Apreciativa: Cambio a la velocidad de la imaginación]. Jossey-Bass/Pfeiffer
- White, L., Tursky, B., & Schwartz, G. (Eds.). (1985). *Placebos: Theory, research, and mechanisms* [Placebos: Teoría, investigación, y mecanismos]. Guilford
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: Practical guide to positive change* (2nd. ed.). [El poder de la Indagación Apreciativa: Guía práctica para el cambio positivo]. Barrett-Koehler Publishers