

Introducción a la Psicología del Trabajo

Juan Antonio Moriano
Gabriela Topa
Ana Laguía

OBJETIVOS

1. Introducción

2. Los orígenes de la Psicología del Trabajo

- 2.1. Ajustando las personas al trabajo
- 2.2. Ajustando el trabajo a las personas

3. La Psicología del Trabajo hoy en día

- 3.1. La importancia del trabajo en la vida de las personas
- 3.2. Un buen trabajo
- 3.3. El modelo científico-practicante

4. Nuevas líneas de investigación e intervención en Psicología del Trabajo

- 4.1. Trabajo por cuenta propia: emprendimiento
- 4.2. Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a la Psicología del Trabajo
- 4.3. El trabajo a lo largo de la vida: la carrera tardía

CONCLUSIONES

SITIOS WEB RECOMENDADOS

REFERENCIAS

OBJETIVOS

1. Describir rasgos importantes de la historia de la Psicología del Trabajo.
2. Especificar los temas tratados por los psicólogos y psicólogas del trabajo.
3. Describir los métodos utilizados en la investigación en Psicología del Trabajo.
4. Exponer la importancia del trabajo para las personas y el concepto de «buen trabajo».
5. Presentar algunas de las líneas de investigación e intervención en Psicología del Trabajo con una mayor perspectiva de desarrollo futuro.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los mejores chistes sobre los psicólogos alude a que «te dicen lo que ya sabes, pero con palabras que no entiendes». Como todos los buenos chistes, tiene una pizca de verdad, pero solo una pizca. Para ver por qué, analicemos más de cerca la noción de sentido común y su relación con la Psicología del Trabajo. El sentido común a veces se expresa en refranes como “más vale pájaro en mano que ciento volando”. Sin duda eso es sentido común porque, después de todo, pone de manifiesto que es mejor algo seguro que la incierta probabilidad de grandes beneficios. Pero es posible que ya haya recordado otro refrán: «quien no se arriesga, no gana». Bueno, sí, eso también es de sentido común. En general, en esta vida debemos arriesgarnos cuando surjan las oportunidades, de lo contrario nos pasarán de largo. Este ejemplo ilustra una característica importante del sentido común. Puede resultar contradictorio. Curiosamente, una investigación encontró que los estudiantes universitarios a veces respaldaban refranes contradictorios de este tipo por ser «grandes verdades» (Teigen, 1986). Y así deberían hacerlo. Ambos son ciertos, a veces y en algunas circunstancias. Los psicólogos se dedican a determinar cuándo y en qué circunstancias (Arnold et al., 2005).

Otra característica del sentido común es que a menudo se produce después del evento. Observamos lo que sucede, reflexionamos sobre lo que hemos visto y construimos una explicación para ello (sesgo retrospectivo). Olvidamos que igualmente bien podríamos haber explicado el evento con la misma facilidad si hubiera sucedido de manera muy diferente. De hecho, esta capacidad de generar explicaciones es una parte importante del ser humano. Tenemos una variedad de «teorías implícitas» para explicar lo que sucede a nuestro alrededor. Pero asumimos demasiado fácilmente que el que elegimos es el que todos los demás elegirían (efecto del falso consenso) y lo llamamos sentido común.

Un buen ejemplo del llamado sentido común en el entorno laboral se refiere a la máxima «un trabajador feliz es un trabajador productivo» (*The Happy-Productive Worker Thesis*). A menudo, esto se interpreta de la siguiente forma: si aumentamos la satisfacción laboral de los trabajadores, aunque este es solo un aspecto de la felicidad (véase la revisión de Zelenski et al., 2008), mostrarán un mejor desempeño. El salto lógico del enunciado a la inferencia es problemático en sí mismo, ya que supone que la relación de x (satisfacción) está asociada con la y (productividad) se traduce a x es causa de y , que no es en absoluto lo mismo. La causa-

lidad siempre implica correlación, pero la correlación no necesariamente implica causalidad.

La mayoría de las personas, incluidas aquellas que podrían estar de acuerdo con la noción de que la satisfacción laboral conduce al desempeño, pronto pueden ver posibles razones por las que esto podría no ser así. Algunos de nosotros podemos derivar nuestra satisfacción laboral de las relaciones sociales en el trabajo e invertir gran parte de nuestra energía en ellas en lugar de en el desempeño. Por otra parte, las limitaciones de la capacidad de una persona o de la tecnología con la que trabaja pueden ser los determinantes clave del desempeño y no su satisfacción laboral. Incluso si la satisfacción y el desempeño están vinculados, hacer un buen trabajo puede generar satisfacción en lugar de ser la satisfacción la que lleva a hacer un buen trabajo. De hecho, según los meta-análisis realizados al respecto (Iaffaldano y Muchinsky, 1985) existe una correlación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño ($r = .30$). Para interpretar este resultado suponga que considera muchos pares de trabajadores. Los dos trabajadores de cada par son generalmente similares, pero uno de ellos está más satisfecho con su trabajo que el otro. ¿Con qué frecuencia encontrará que el trabajador más satisfecho es el más productivo de las dos? Una correlación de .30 implica que encontrará al trabajador más satisfecho siendo más productivo en aproximadamente el 65% de los pares. Esto significa, en efecto, que un trabajador satisfecho (feliz) es un trabajador productivo aproximadamente un 15% más de lo que esperaríamos por pura casualidad.

Todo esto no es para afirmar que solo los psicólogos pueden ver más allá de la punta de sus narices. Ciertamente, podemos argumentar que incluso sin psicólogos, nuestra comprensión de cómo funciona el mundo en general parece ser lo suficientemente buena como para llevar una vida razonablemente exitosa. De hecho, los psicólogos están cada vez más interesados en cómo le damos sentido a nuestra vida cotidiana y en cómo usamos el lenguaje para construir una descripción coherente de nuestra realidad (Holtgraves y Kashima, 2008). En este sentido, debemos preguntarnos cómo los psicólogos del trabajo recopilan su información y qué hacen con ella. Después de todo, si los psicólogos quieren que los empresarios y los trabajadores les tomen en serio, deben demostrar que sus conclusiones se basan en teorías contrastadas con datos y análisis sólidos.

En este primer capítulo, proponemos al lector o lectora que se acerque a esta disciplina científica y aplicada, que vamos a intentar definir y poner en relación con otras áreas de estudio que pueden ser de su interés. Trataremos también de definir su objeto y las características más salientes que tiene el trabajo como fenómeno psicosocial.

2. LOS ORÍGENES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

La Psicología del Trabajo tiene al menos dos raíces distintas, que a menudo se han denominado «ajustando las personas al trabajo» y «ajustando el trabajo a las personas» (Arnold et al., 2005). La primera tradición se manifiesta en la selección, formación y orientación profesional de los trabajadores. Estos esfuerzos tienen en común el intento de lograr una correspondencia efectiva entre el trabajo y la persona concentrándose en esta última. La segunda tradición se centra en cambio en el trabajo y, en particular, en el diseño de tareas, equipos y condiciones de trabajo para que se adapten a las características físicas y psicológicas de las personas.

2.1. Ajustando las personas al trabajo

Existen toda una serie de trabajos que, sin enmarcarse formalmente en el área de Psicología del Trabajo, pueden considerarse como las primeras aproximaciones científicas en este campo. Sin duda, el primero de ellos es un libro escrito por uno de los padres de la Psicología, Juan Huarte de San Juan (San Juan Pie de Puerto, Francia, 1530, Linares, España, 1588). En su obra, «Examen de ingenios para las ciencias» (1575), este médico y filósofo intentaba relacionar las capacidades de cada persona (su ingenio o aptitud para aprender), con la actividad profesional más adecuada. El objetivo del libro, eminentemente práctico, era facilitar la orientación vocacional y profesional basándose en las capacidades y habilidades personales (Leirós, 2009).

Asimismo, cabe destacar la importancia de los trabajos realizados en el primer laboratorio de Psicología Experimental, fundado en la Universidad de Leipzig en 1879 por Wilhelm Wundt y un equipo de psicólogos que, posteriormente, contribuyeron de manera directa a la creación de un área de la Psicología preocupada por la adecuación de las personas al trabajo. Es el caso de Hugo Münsterberg (1863-1916), el padre de la Psicología Industrial y de la Psicotecnia, quien ideó pruebas y situaciones simuladas para medir las habilidades de las personas en relación con un determinado trabajo y favorecer un proceso de selección de personal con base empírica (Cuadro 1.1). Las relaciones persona, situación y medios-fines eran los elementos básicos para considerar en toda intervención práctica, y estos eran también los tres factores que interactuaban dentro de sus pruebas. Las situaciones simuladas permitían la evaluación de las habilidades de

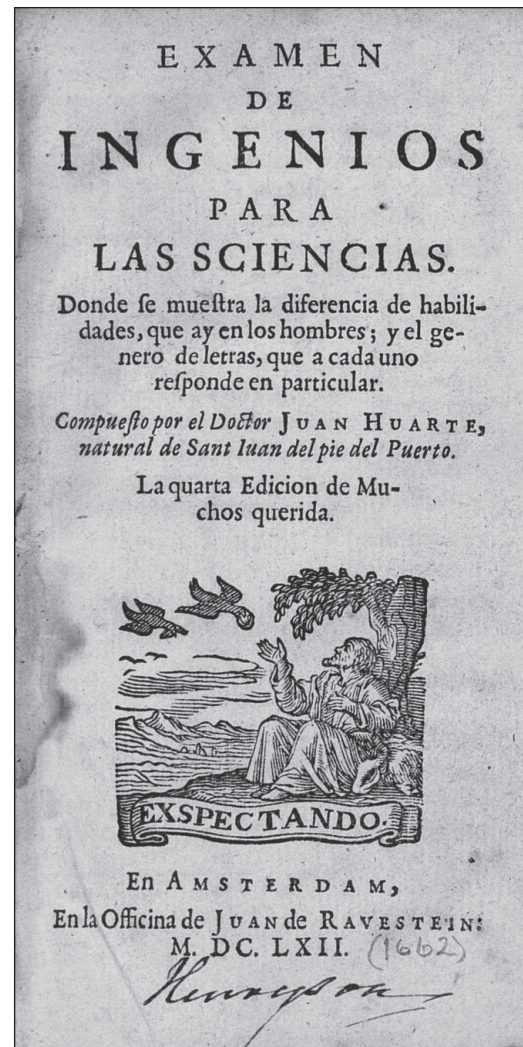


Figura 1.1

«Examen de ingenios para las ciencias». En el año 1983, los decanos de las Facultades de Psicología eligieron a Juan Huarte de San Juan como Patrón de la Psicología en España. Su fiesta se celebra anualmente el día 24 de febrero, fecha de la publicación de esta obra.

una persona y su tipo de reacción, de una manera que podría permitir predicciones de su comportamiento en circunstancias de trabajo reales (Carpintero, 2017).

Otro de los alumnos de Wundt, James M. Cattell (1860–1944), consideraba que la Psicología era una ciencia cuantitativa, con muchas aplicaciones prácticas y métodos objetivos que podían emplearse para predecir y controlar el comportamiento. Entre esos nuevos métodos, estaban los tests mentales que permitían evaluar las diferencias individuales para predecir la productividad y el rendimiento en el trabajo. Además, en 1921 Cattell fundó la *Psychological Corporation*,

Cuadro 1.1 Aportaciones de la Psicología al trabajo según Hugo Münsterberg (1913)

El conocimiento de la Psicología es uno de los más importantes caminos hacia el éxito para el *moderno hombre de negocios*. El trabajo industrial y comercial está mil veces en contacto con la vida mental. La venta y la publicidad, el aprendizaje y el entrenamiento para un trabajo técnico, la elección del puesto adecuado y la selección del empleado correcto, el interés por aumentar la eficiencia en el trabajo y evitar la fatiga, tratar con los clientes y socios, asegurarse las condiciones más favorables en el trabajo y adaptar el puesto a los propios deseos, y muchos otros problemas se presentan en el mundo de los negocios y no pueden ser respondidos por nadie más que por la Psicología.

Nota. Se ha mantenido la expresión *moderno hombre de negocios*, pero nótese que ese trabajo tiene más de un siglo.

una compañía privada dedicada a la investigación y desarrollo de la Psicología, que promovía la aplicación de esta a través de la publicación y comercialización de tests psicométricos, que se utilizaron, y se utilizan actualmente, en el campo laboral (Leirós, 2009).

Por otra parte, a comienzos del siglo XX, tanto en Europa como en los EE.UU., la Primera Guerra Mundial mostró que los psicólogos podían evaluar a un gran número de soldados y, basándose en tales pruebas, asignarles a trabajos que se ajustaban a sus capacidades. Este proceso de selección favoreció enormemente la eficiencia de las Fuerzas Armadas. En Alemania, esta labor fue realizada por la división de Psicología Militar (*Wehrmacht Psychologie*) creada en 1925 (Geuter, 2008), mientras que en los EE.UU. se desarrolló el *Test de Clasificación General del Ejército* (AGCT), una prueba grupal de inteligencia que se administró a más de 12 millones de soldados e infantes de marina para ayudar al Ejército a clasificarlos por especialidad y seleccionar a oficiales (Harrell, 1992).

Por esta misma época, en España se fundaron los primeros institutos de orientación profesional, uno en Barcelona (1917) y otro en Madrid (1925), en los que destacaron los psicólogos Emilio Mira (1896-1964) y José Germain (1898-1986). En estos institutos, se desarrolló una importante labor de orientación y selección de personal. Estos primeros psicólogos españoles ayudaron a resaltar el papel fundamental de la investigación psicológica en el campo laboral, aportando un cierto prestigio a la naciente Psicología y favoreciendo su asentamiento en España (Leirós, 2009).

2.2. Ajustando el trabajo a las personas

Hugo Münsterberg, en su libro «Psicología y eficacia industrial» (1913), planteaba la necesidad de tener

en cuenta las capacidades e intereses vocacionales del trabajador, además de su experiencia y entrenamiento previo, a la hora de «adecuar el trabajo a la psique». Los trabajos de Münsterberg no solo subrayaban la importancia de seleccionar a los trabajadores mediante tests psicológicos, como se ha señalado en el apartado anterior, sino que incluían el estudio de factores físicos, psicológicos y sociales (por ejemplo, movimientos, efectos de la fatiga y la monotonía sobre el rendimiento, la estandarización de las tareas o la importancia del entrenamiento), que pueden considerarse básicos en el desarrollo de la Psicología del Trabajo.

Gran parte de las actividades iniciales en esta tradición de adecuar el trabajo a las personas se llevó a cabo en respuesta también a las demandas de las dos guerras mundiales. Por ejemplo, hubo preocupación por las consecuencias adversas de las largas horas de trabajo en las fábricas de municiones durante la Primera Guerra Mundial y, nuevamente, en la Segunda Guerra Mundial. En este contexto se desarrollaron una serie de estudios sobre la fatiga que pusieron de manifiesto la necesidad de considerar la salud de los trabajadores. Aquí es importante resumir las aportaciones de Myers (1937) que diferenciaba la «fatiga mental» que se disipa con el descanso o el sueño ordinarios y los resultados psicasténicos más graves del sobreesfuerzo que suelen exigir medidas psicoterapéuticas para su curación. Asimismo, Wyatt y Fraser (1928) encontraron que el trabajo repetitivo produce una mayor fatiga, por lo que resulta necesario frecuentes cambios de actividad que actúan como «pausas de descanso» y permiten la recuperación de los trabajadores.

Todo ello hizo necesario el desarrollo de métodos científicos de análisis de los trabajos para mejorar el desempeño en los mismos. En este sentido, Lillian Gilbreth (1878-1972) y su marido Frank Gilbreth (1868-1924) estudiaron con técnicas innovadoras, como el *cronociclógrafo* (un dispositivo para medir y capturar movimientos) o el *esteroscopio* (para obtener imágenes en 3D), tareas tan dispares como mecanografiar, hacer botones o transferir cultivos bacterianos en el laboratorio con el propósito de eliminar todos los movimientos que no fueran necesarios para realizar un trabajo. El método consistía en medir los tiempos de trabajo para poder definir cada elemento o movimiento elemental, denominado *therblig* (Gilbreth al revés), que implicaba una tarea determinada. Lillian Gilbreth fue la primera investigadora en documentar y dar importancia al aspecto psicológico dentro de la organización científica del trabajo. Gracias a sus estudios, el bienestar del trabajador adquirió más relevancia en una sociedad industrial que a menudo deshumanizaba a los trabajadores y los trataba como meras máquinas.



Figura 1.2

Lillian Gilbreth y Frank Gilbreth. El matrimonio involucró a sus 11 hijos en sus experimentos.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, la necesidad de mejorar la eficacia del equipamiento y la tecnología militar incrementó el interés por la interacción entre personas y máquinas. Los nuevos tanques y aviones facilitaban el desempeño de los militares, pero este ya no dependía tanto de sus capacidades físicas, como de sus habilidades cognitivas. Ya no se trataba de ajustar las personas a las máquinas, sino que resultaba más práctico y eficaz adecuar las máquinas para las personas. Así surge la Ergonomía como una ciencia multidisciplinar que estudia las habilidades y limitaciones del ser humano, relevantes para el diseño de herramientas, máquinas, sistemas y entornos. Su objetivo es hacer más seguro y eficaz el desarrollo de la actividad humana. El término Ergonomía procede de las palabras griegas *ergon* (εργον), que significa «trabajo», y *nomos* (νομος), que significa «ciencia o estudio de». Por lo que, se puede transcribir como la «ciencia del trabajo». Sin embargo, no se puede pasar por alto las aportaciones, teóricas y metodológicas, que la Psicología ha brindado para el nacimiento y desarrollo de la Ergonomía (Leirós, 2009).

En resumen, el trabajador, sus habilidades y su constitución psicofísica se convirtieron en temas centrales entre los psicólogos aplicados, quienes luego podrían dar consejos útiles a los trabajadores y empleadores para lograr prácticas laborales más eficientes. También prestaron mucha atención a las dimensiones básicas de las diferencias humanas individuales que construyeron el marco para otros fenómenos, como el efecto de la fatiga, el bienestar del trabajador, procedimientos de selección más efectivos, análisis de puestos y el estudio del tiempo y el movimiento en ac-

tividades laborales, como factores destacados en este campo aplicado. Las tipologías, descripciones y análisis de profesiones se encuentran entre los principales beneficios (Carpintero, 2017).

3. LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO HOY EN DÍA

Una fuente de confusión sobre la delimitación y ámbito de actuación de la Psicología del Trabajo reside en que se han propuesto muchas denominaciones diferentes. El término más antiguo es *Psicología Industrial* y se remonta a principios del siglo XX, cuando se despertó un gran interés por parte de los empresarios sobre la contribución que la Psicología podría hacer a la industria. Al parecer, el nombre de *Psicología del Trabajo* fue acuñado por Walther en 1926 (Peiró et al., 1996) con el objetivo de eliminar cierto sesgo que tenía la denominación industrial. Con el hecho de emplear ese nombre, parecía que toda actividad laboral que no se realizara en el ámbito industrial quedaba excluida del estudio. Sin embargo, la propuesta de Walther no tuvo demasiado éxito puesto que, al menos en el ámbito estadounidense, el nombre Psicología Industrial ha sido el predominante, aunque luego se le haya añadido la alusión al contexto organizacional. Así, la División 14 de la Asociación Americana de Psicología se sigue denominando *Psicología Industrial/Organizacional* (*I/O Psychology* para abreviar).

En Europa, también encontramos diferentes nomenclaturas de la disciplina. En el Reino Unido, a menudo se denomina *Psicología Ocupacional*, pero este término es poco común en la mayoría de los demás países. De hecho, la creación de la *European Association of Work and Organizational Psychology* (EAWOP) en 1983 ha extendido cada vez más la denominación de *Psicología del Trabajo y las Organizaciones* (PTO). En España, el Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (COP) creó en 2007 la División de *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos* (PTORH) con el fin de unificar a nivel nacional el ámbito profesional específico de este campo (véase Cuadro 1.2). Para confundir aún más las cosas, algunas partes específicas de este campo reciben etiquetas como *Psicología Vocacional* o *Psicología del Personal*. Al mismo tiempo, hay algunas otras áreas de estudio importantes relacionadas con la gestión de las personas en el ámbito laboral a las que la Psicología contribuye en gran medida. Aquí destacan la *Gestión de Recursos Humanos* o la *Psicosociología aplicada a la prevención de los riesgos laborales*.

Cuadro 1.2 División de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos (Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, 2007)

1. Ergonomía, Sistemas de Trabajo y Nuevas Tecnologías
2. Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales
3. Asesoramiento, Orientación Laboral y Profesional
4. Cambio, Desarrollo y Transformación Organizacional. *Coaching*
5. Relaciones Laborales, Mediación, Negociación, Gestión de Conflictos
6. Gestión de Calidad. Evaluación-Auditoría de Programas
7. Gestión de Recursos Humanos
8. Formación y Desarrollo
9. Psicología Aplicada al Marketing, a la Economía y del Consumidor
10. Investigación I+D+i y Docencia en PTORH

En resumen, la cuestión de la denominación no es un asunto trivial, porque nos remite al problema de la identidad de la disciplina. Se ha descrito la evolución en la nomenclatura, así como diferencias determinadas por los distintos ámbitos culturales, pero esta evolución y diferencias no son producto del azar, sino de una concepción subyacente sobre el trabajo y sobre la Psicología misma. Como señala Blanch (2007), el alto grado de complejidad, heterogeneidad y diversidad que se detecta cuando se revisan los índices de los manuales de Psicología del Trabajo obedece al hecho de que la disciplina, como el trabajo y como la Psicología, no son tanto una realidad sustantiva como una realidad socialmente construida, que no se puede comprender si no se incluyen en ella sus condiciones de producción y de reproducción. Según este mismo autor (Blanch, 2007), las distintas propuestas de Psicología del Trabajo (con relativa independencia de sus denominaciones) comparten dos principios básicos:

- 1) Un ámbito temático estructurado alrededor de la interacción persona – ambiente que se puede designar como conducta laboral o como acción laboral.
- 2) Una identificación del trabajo con el empleo, que no es más que una forma sociohistóricamente determinada de actividad laboral asalariada, con un régimen contractual y dentro de una organización laboral. Esta forma histórica, desde nuestro punto de vista, no agota el significado del trabajo, ni mucho menos, aunque sea el formato más difundido que tenemos hoy en día.

Ahora bien, el dominio de la Psicología del Trabajo se extiende mucho más allá de los límites físicos del lugar de trabajo porque muchos de los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores no siempre se encuentran dentro del entorno laboral. Estos factores incluyen influencias culturales, legislación relacionada con el empleo, responsabilidades familiares y eventos no laborales (reflexione, por ejemplo, sobre cómo cambió la vida laboral de la mayoría de las personas con la pandemia por COVID-19). Además, los psicólogos del trabajo se preocupan por los efectos del trabajo en los comportamientos no laborales. Las parejas y los hijos son muy conscientes del efecto de un «mal día de trabajo» en la vida familiar. Así, la Psicología del Trabajo se centra en el impacto recíproco del trabajo en la vida y la vida en el trabajo (véase capítulo 9). En síntesis, se puede definir la Psicología del Trabajo como una disciplina científica básica y aplicada cuyo objeto de estudio es la conducta y la experiencia laboral en el triple plano personal, interpersonal y organizacional-social (Alcover et al., 2004).

3.1. La importancia del trabajo en la vida de las personas

La mayoría de las personas adultas dedican una gran parte de la semana y a menudo también los fines de semana al trabajo. Asimismo, los estudiantes de secundaria y universitarios también emplean muchas de sus horas libres en trabajos a tiempo parcial, particularmente durante los meses de verano. Para muchos, la dedicación de tiempo y energía al trabajo es mayor que a cualquier otra actividad humana durante la vigilia. Solo por esta razón, podemos suponer que el trabajo es importante para las personas. Luego está el hecho de que la mayoría de las personas necesitan ganar dinero y lo hacen trabajando. Pero la experiencia laboral va mucho más allá del simple intercambio de tiempo por dinero (Landy y Conte, 2017).

Aunque muchas personas tienen sentimientos encontrados acerca de sus trabajos, las investigaciones indican que la mayoría de las personas seguirían trabajando incluso si tuvieran la oportunidad de dejar de hacerlo. «*Si tuviera suficiente dinero para vivir tan cómodamente como le gustaría por el resto de su vida, ¿continuaría trabajando o dejaría de trabajar?*» Morse y Weiss (1955) plantearon esta pregunta a una muestra nacional de trabajadores en EE.UU. y encontraron que el 80% de las personas encuestadas afirmaba que de hecho continuarían trabajando. Por lo tanto, los autores concluyeron que las personas obtenían mucho más que un beneficio económico del trabajo. La sociedad ha cambiado drásticamente desde que Morse y Weiss

(1955) llevaron a cabo su investigación, y muchos han afirmado que el significado y el valor atribuido al empleo ha disminuido entre los trabajadores (Vecchio, 1980). Los denominados «estudios de la lotería» han mostrado que la gran mayoría de las personas (alrededor del 73% de los hombres y 68% de las mujeres) permanecerían en la fuerza laboral si pudieran permitirse el lujo de no trabajar, aunque efectivamente el tamaño de esta mayoría ha disminuido ligeramente con el tiempo (Highhouse et al., 2010). Los investigadores sugieren que esta inclinación hacia el empleo enfatiza la centralidad del trabajo en la vida de las personas y que las funciones psicosociales positivas del trabajo superan a la estrictamente económica para la mayoría de las personas (véase el Cuadro 1.3).

En general, las personas tienden a ver su actividad laboral principalmente de tres formas diferentes: 1) un trabajo, 2) una carrera profesional o 3) una vocación. En el primer caso se encuentran las personas que se centran en los beneficios materiales de su trabajo con relativa exclusión de otros tipos de significado y realización. El trabajo es principalmente un medio para un fin financiero que les permite disfrutar de su tiempo fuera del trabajo. Por lo general, los intereses y ambiciones de quienes tienen esta orientación hacia el trabajo se expresan fuera del ámbito laboral e involucran hobbies u otros intereses. En contraste, aquellos con orientación

de carrera profesional trabajan por las recompensas que acompañan al avance a través de una estructura organizacional u ocupacional. El aumento de salario, prestigio y estatus que vienen con la promoción y el avance son un enfoque dominante del trabajo. El avance en la carrera trae consigo una mayor autoestima, un mayor poder y una posición social más alta. Finalmente, aquellos con orientaciones de vocación no trabajan por recompensas financieras o por el avance de la carrera, sino por la propia satisfacción de realizar el trabajo. Aquí, el trabajo es un fin en sí mismo y generalmente se asocia con la creencia de que el trabajo contribuye al bien común y hace del mundo un lugar mejor (Rosso et al., 2010).

En resumen, nuestra perspectiva sobre el trabajo puede ser optimista, pero no deber caer en la ingenuidad. Ni siempre es bueno el trabajo, ni trabajar en cualquier clase de condiciones es lo deseable. Antes bien, el propósito de la Psicología del Trabajo es incidir sobre aquellos aspectos que hacen más humanizado y gratificante el trabajo, a la vez que más beneficioso para las personas, los grupos y las sociedades.

3.2. Un buen trabajo

A menudo se ha ignorado cómo los trabajadores realmente conceptualizan sus experiencias laborales

Cuadro 1.3 Funciones psicosociales positivas del trabajo

Función del trabajo	Implicaciones para la vida personal
INTEGRATIVA O SIGNIFICATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ■ da sentido ■ permite a los individuos realizarse personalmente
ESTATUS Y PRESTIGIO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ reconocimiento ■ respeto de parte de otros
IDENTIDAD PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ desarrollo de nuestra identidad
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> ■ independencia económica ■ posibilidad de elegir el ocio y las actividades del tiempo libre
OPORTUNIDADES PARA LA INTERACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ contactos sociales ■ aspectos emocionales enriquecedores
ESTRUCTURAR EL TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> ■ marco de referencia temporal útil para la vida
ACTIVIDAD MÁS O MENOS OBLIGATORIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ marco de referencia útil de actividad regular, obligatoria y con propósito
OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ■ disponibles con anterioridad y mejoradas con la práctica o adquiridas expresamente para obtener y conservar el trabajo
TRANSMISIÓN DE NORMAS, VALORES, CREENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ■ papel socializador clave ■ integración en un grupo social de referencia
PODER Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ■ sobre personas, datos y procesos
BIENESTAR	<ul style="list-style-type: none"> ■ cuando se dispone de un trabajo en condiciones físicas adecuadas, con seguridad en el empleo y un horario adecuado

Cuadro 1.4 El proyecto *GoodWork*

Este proyecto estudia cómo las personas que quieren hacer un buen trabajo tienen éxito o fracasan en hacerlo, en un momento en que las cosas están cambiando con enorme rapidez y cuando las fuerzas del mercado son extremadamente poderosas. La primera fase de este proyecto implicó entrevistas en profundidad con 100 periodistas y 100 genetistas (Gardner et al., 2001). A partir de los resultados obtenidos el buen trabajo llegó a definirse como aquel trabajo de excelente calidad técnica, que se realiza de forma ética y socialmente responsable, y que engancha, se disfruta haciendo y sienta bien (Gardner, 2007). Sin embargo, como los responsables del proyecto señalan: *un buen trabajo es más difícil de lo que parece*. La presión para mantener los costes bajos y los beneficios altos, para hacer más en menos tiempo y para cumplir con numerosos roles de la vida (padre o madre, pareja, amigo/a o estudiante), puede tentar a los trabajadores a tomar atajos. Estos atajos conducen a lo que los investigadores llaman trabajo «comprometido»: un trabajo que no es ilegal ni poco ético, pero que socava los valores fundamentales de un oficio o profesión. Por ejemplo, un abogado que crea oportu-

nidades para facturar horas extras o un fontanero que utiliza materiales inferiores y más baratos para una reparación.

Martin Luther King (1929-1968) capturó la esencia del buen trabajo con elocuencia: «Si un hombre es llamado a ser barrendero, debería barrer las calles como Miguel Ángel pintaba, o como Beethoven componía música o como Shakespeare escribía poesía. Debería barrer las calles tan bien que todos los ejércitos del cielo y la tierra puedan detenerse y decir: aquí vivió un gran barrendero que hizo bien su trabajo». Hay que estar preparado para continuar haciendo lo que cree que es correcto incluso si corre el riesgo de ser despedido. Asimismo, se puede intentar organizar a los compañeros para que ellos también realicen un buen trabajo. En el caso más extremo, las personas pueden trabajar juntas para crear una nueva organización, que encarne sus valores. Como Margaret Mead (1901-1978) dijo: «Nunca dudes que pequeños grupos de personas comprometidas pueden cambiar el mundo. De hecho, es lo único que lo ha hecho».

Se puede encontrar más información sobre este proyecto en: <https://www.thegoodproject.org>

diarias y qué preocupaciones tienen sobre su trabajo. Gardner et al. (2001) señalaron la importancia que tiene el «buen trabajo» (*good work*), es decir, un trabajo que es a la vez excelente en calidad y socialmente responsable. Las personas hacen un buen trabajo cuando se preocupan por las implicaciones de su trabajo y tratan de asegurarse de que se utilice con fines constructivos. Además, realizar un buen trabajo hace que la persona se sienta bien, es decir, cuando el trabajo tiene un significado para la persona que lo realiza, probablemente se sienta completamente *engaged* (implicada) con su labor diaria. En este sentido, un buen trabajo evoca un estado de *flow* o sensación de bienestar asociado con estar involucrado en un despliegue creativo de algo más grande que uno mismo (Csikszentmihalyi, 2004).

El aspecto interesante del trabajo «bueno» o «malo» es que tanto trabajadores como empleadores tienen el poder de definir lo que consideran un buen trabajo, pero también transformar el trabajo bueno en malo o viceversa (Landy y Conte, 2017). Una conclusión central del proyecto *GoodWork* es que el buen trabajo está respaldado por la alineación. Alineación significa que las fuerzas que se ejercen sobre los trabajadores están transmitiendo mensajes de refuerzo. Los estándares del individuo, la organización y las partes externas interesadas (*stakeholders*) apuntan en la misma dirección. La alineación reduce el conflicto, la incertidumbre y la confusión, tres condiciones que se cree que contribuyen al mal trabajo o al trabajo «comprometido». Por lo tanto, cuando las fuerzas se alinean, el propósito y los estándares de desempeño son más claros y resulta más probable que surja un buen trabajo (Gardner, 2007).

El estudio del trabajo por los psicólogos es potencialmente «buen trabajo» porque permite a las personas desarrollar y utilizar sus habilidades, y utilizarlas en beneficio de alguien más que simplemente de ellas mismas. Los psicólogos del trabajo también han ampliado su enfoque de estudio para considerar la experiencia del trabajo. Desde mediados de la década de los noventa ha habido un aumento rápido y sustancial de la investigación sobre el trabajo y las organizaciones relacionadas con las emociones que los trabajadores traen y se llevan del lugar de trabajo. Además, ha habido un aumento espectacular de la investigación dirigida a cuestiones relacionadas con el equilibrio entre el trabajo y la vida privada (véase capítulo 9). Así, la Psicología del Trabajo ha reconocido que la «experiencia» del trabajo es más compleja que las tareas que realizan los trabajadores, su productividad o la prevención de accidentes (Landy y Conte, 2017).

3.3. El modelo científico-profesional

La Psicología del Trabajo es una ciencia. De hecho, gran parte del contenido de este libro se basa en estudios científicos sobre el comportamiento tanto en entornos laborales como de laboratorio. Sin embargo, la Psicología del Trabajo también se ocupa de la aplicación del conocimiento científico para mejorar la eficacia y el bienestar de los trabajadores. El modelo científico-profesional capta esta interacción dinámica entre la generación de conocimiento científico y la aplicación de ese conocimiento con fines prácticos. A

nivel general, el modelo científico-profesional afirma que la ciencia y la profesión no son independientes y, de hecho, a menudo se «alimentan» mutuamente.

El modelo científico-profesional tiene sus orígenes en la Psicología Clínica. De hecho, fue concebido en 1949 en la conferencia de la APA en Boulder como un modelo para la formación de los estudiantes de postgrado con el objetivo de conciliar la Psicología como ciencia con la prestación de servicios profesionales principalmente en el contexto de los servicios públicos. En la Psicología del Trabajo, este modelo ha sido adoptada más como un modelo para el ámbito profesional que como un modelo para la formación de postgrado. Aunque no existe una definición oficial del modelo científico-profesional, la mayoría de las descripciones apuntan a una relación recíproca entre ambos. Por lo que, los profesionales deben buscar en la literatura científica orientación para lograr lugares de trabajo eficaces y saludables, así como los científicos, a su vez, deben seguir las indicaciones de los profesionales a la hora de identificar cuestiones relevantes para mejorar el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

Ahora bien, esto no quiere decir que cada científico/a en el ámbito de la Psicología del Trabajo debe aplicar los conocimientos adquiridos al ámbito profesional o que cada psicólogo/a especializado en este campo deba implicarse activamente en la investigación. Simplemente, lo que significa es que la ciencia y la profesión son ambas partes importantes de la Psicología del Trabajo. Por ejemplo, problemas relacionados con el desempeño en situaciones de riesgo y estrés llevan a investigar sobre el liderazgo en equipos de emergencias (García-Guiu et al., 2015). De forma similar, la investigación que se realiza en las universidades sobre el liderazgo y la cohesión grupal en contextos estresantes, posteriormente se puede poner a prueba en brigadas de bomberos y equipos operativos de policía.

En general, se aboga por un triple enfoque del modelo científico-profesional en la Psicología del Trabajo: 1) Tratar con los temas que son realmente importantes, 2) Medir los resultados que son importantes (en múltiples niveles de análisis), y 3) Compartir los conocimientos adquiridos de forma eficaz. Estos tres objetivos tienen algo de parsimonioso y universal. Es decir, la importancia puede ser determinada por el actor, ya sea un científico centrado puramente en la acumulación de conocimientos, ya sea un científico-profesional que construye una teoría basada en la información recogida en el entorno laboral, ya sea un profesional centrado únicamente en satisfacer las necesidades del cliente, pero haciéndolo según la evidencia científica (Rupp y Beal, 2007).

4. NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tras revisar los inicios de la Psicología del Trabajo, en los siguientes capítulos del libro se profundiza en las áreas más relevantes. No obstante, no queremos finalizar este capítulo introductorio sin comentar algunos aspectos que están adquiriendo gran importancia: el emprendimiento, el papel de la tecnología y el trabajo en la última etapa de la carrera profesional.

4.1. Trabajo por cuenta propia: emprendimiento

Muchos de los procesos psicosociales que se describen en este libro son presentados en el contexto general de las organizaciones o indicando como ejemplos a los empleados y mandos intermedios. No obstante, no se puede perder de vista que las organizaciones, incluso las grandes multinacionales de hoy en día, han surgido de la idea de una persona emprendedora o de un equipo emprendedor y han evolucionado con éxito hasta el momento (al menos con el éxito suficiente como para superar diferentes obstáculos a lo largo de su existencia). Solo en algunos casos se presenta específicamente el fenómeno de estudio en relación al emprendimiento (en el capítulo 8 «Adicción al trabajo: Un riesgo psicosocial emergente» se dedica el apartado 7 a «Emprendimiento y adicción al trabajo»), aunque el liderazgo, el trabajo en equipo, etc., son procesos clave a la hora de emprender y así se recomienda interpretarlos a lo largo del texto.

Existen múltiples definiciones de emprendimiento, por lo que en primer lugar se intentará clarificar qué se entiende por este término. Desde una perspectiva académica, Gartner (1989) analizó la definición de persona emprendedora encontrando que ya entonces aparecían numerosas definiciones en la literatura, aunque en muchos estudios no se aportaba una definición (o esta era vaga). Asimismo, pocos estudios compartían la misma definición de emprendimiento. Ante estos resultados, Gartner (1989) proponía que la investigación se centrara en lo que la persona emprendedora «hace», esto es, «crear una nueva organización o empresa». Para la Real Academia Española, el emprendimiento cuenta con dos acepciones: 1) «acción y efecto de emprender» (emprender se define, a su vez, como «acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro»), y 2) «cualidad de emprendedor» (siendo emprendedor, ra quien «emprende con resolución acciones o empre-

sas innovadoras»). Con frecuencia, emprendimiento y autoempleo son utilizados como sinónimos (Hofstede et al., 2004); no obstante, el término autoempleo no es una palabra registrada todavía en el diccionario de la Real Academia Española.

Desde la legislación en nuestro entorno de España, la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización recoge que «Se consideran emprendedores aquellas personas, independientemente de su condición de persona física o jurídica, que desarrollen una actividad económica empresarial o profesional, en los términos establecidos en esta Ley» (Artículo 3) mientras que la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo apunta en su Artículo 1 que «La presente Ley será de aplicación a las personas físicas que realicen de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. Esta actividad autónoma o por cuenta propia podrá realizarse a tiempo completo o a tiempo parcial». Por tanto, la expresión persona autónoma o trabajadora por cuenta propia sería más restrictiva que la de persona emprendedora. En este sentido, se podría señalar que el autoempleo es la forma más simple de emprendimiento (Blanchflower, 2000). Para los objetivos del presente libro, el emprendimiento se refiere tanto a ser una persona autónoma (por ejemplo, que crea su consulta o gabinete de psicología), tenga o no personas contratadas, como a crear una sociedad.

Se han propuesto también otros términos relacionados. Por ejemplo, el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento, con el que se designa a las personas que realizan conductas emprendedoras dentro de las organizaciones (para una revisión sistemática sobre intraemprendimiento desde la perspectiva de género, véase Baena-Luna y García-Río, 2021). En este caso, la persona no abandona la organización en la que trabaja, sino que continúa desarrollando sus tareas trabajando por cuenta ajena en la misma como empleada. Asimismo, se puede distinguir entre emprendimiento comercial, centrado en el valor económico, frente al emprendimiento social, más orientado a la creación de riqueza y desarrollo social (Mair y Martí, 2006), así como entre motivación por necesidad (falta de una alternativa laboral mejor) frente a la motivación por oportunidad (identificación de una oportunidad de negocio; van der Zwan et al., 2016). En los últimos años han surgido otras formas de empleo, como el emprendimiento híbrido (esto es, iniciar el nuevo proyecto empresarial a tiempo parcial sin abandonar el empleo por cuenta ajena; Thorgren et al., 2014), que suele ser frecuente en las primeras fases del

emprendimiento hasta que se percibe la viabilidad del proyecto, o el autoempleo involuntario o el falso autoempleo (Moore y Newsome, 2018; Thörnquist, 2015), que pueden precarizar la situación laboral. A este respecto, estamos asistiendo a cambios en la legislación, por ejemplo, el caso de los *riders* o repartidores que no están en plantilla. Las situaciones de subempleo afectan, entre otros, al derecho a vacaciones pagadas, el salario mínimo o la protección por despido (Böheim y Muehlberger, 2006).

Si bien el estudio del emprendimiento tiene su origen a principios del siglo XX en el ámbito de las Ciencias Económicas (con autores como Schumpeter, 1934/1968) y la Sociología (Weber, 1905/1930), debido a la crisis económica en torno a los años 2008-2012 y más recientemente a la vivida con la pandemia, con la consiguiente reducción del número de empleos y de empresas, se ha acentuado el interés por el estudio del emprendimiento y la educación para el emprendimiento. Esto es especialmente relevante en España puesto que uno de los principales problemas de la economía es la alta tasa de desempleo juvenil. Las crisis económicas, por un lado, tienen un impacto negativo en la posibilidad de encontrar o mantener un empleo pero, por otra parte, también pueden impulsar a identificar y aprovechar oportunidades para salir de esa inestabilidad económica (Salazar-Carvajal et al., 2014). De hecho, el desempleo puede incrementar la intención de emprender por necesidad (falta de una alternativa laboral mejor), pero cuando la tasa de desempleo se reduce, se puede considerar el emprendimiento como una alternativa menos atractiva en comparación con el empleo por cuenta ajena. Sin embargo, el desempleo puede llevar asociado un bajo acceso a recursos propios (por ejemplo, económicos o redes de contactos) junto con una dificultad mayor en las entidades financieras o el entorno familiar para captar recursos adicionales y poder emprender.

En el área de la Psicología, el emprendimiento es una línea de investigación que comienza en la década de 1960 con el trabajo pionero de David C. McClelland al analizar cómo la motivación de logro en estudiantes de nivel universitario se relacionaba con sus ocupaciones 14 años después, encontrando que las personas graduadas con alta motivación de logro habían desarrollado su carrera profesional en el emprendimiento (McClelland, 1965). Posteriormente, numerosos estudios han profundizado en las principales características psicológicas que distinguen a las personas emprendedoras (Frese y Gielnik, 2014; Zhao et al., 2010), como la autoeficacia, la motivación de logro, la personalidad proactiva, la autonomía, la tendencia a la innovación, la tolerancia al estrés, la tenacidad, la orientación a metas, la flexibilidad, la pasión por

el trabajo, el locus de control, la propensión a asumir riesgos o las cinco grandes dimensiones de la personalidad. Actualmente, la investigación específica en Psicología del Emprendimiento se centra en las áreas de (Gorgievski y Stephan, 2016; Omoredede et al., 2015; Stephan y Drencheva, 2017): personalidad, cognición (la aproximación cognitiva es la que está atrayendo mayor interés), emoción, actitud, identidad, carrera profesional o motivación, así como las áreas transversales de perspectiva de género o contexto y en aspectos particulares del emprendimiento (por ejemplo, el emprendimiento social).

4.2. Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a la Psicología del Trabajo

En el último siglo hemos asistido a un cambio radical en la forma de comunicarnos, formarnos, comprar o acceder al ocio (por indicar solo unos ejemplos), gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Y el contexto laboral no ha sido ajeno a esta evolución tecnológica y social. Desde la selección de candidatos para un puesto a través de portales específicos o redes sociales, la evaluación de la plantilla o los programas de formación y mejora hasta la reciente extensión del teletrabajo en todo tipo de organizaciones y puestos. La digitalización de los recursos humanos ha introducido en nuestro vocabulario términos como inteligencia artificial, analítica de datos, sistemas de información de recursos humanos (*Human Resource Information Systems*, HRIS) o gestión electrónica de recursos humanos (*Electronic Human Resource Management*, e-HRM) que son cada vez más frecuentes en nuestro ámbito (e.g., Ekka, 2021; Margherita, 2021). Dada su relevancia actual y en un futuro próximo, este apartado se centra en el teletrabajo.

Los primeros estudios sobre el teletrabajo datan de 1980, aunque el abaratamiento y expansión de la tecnología han incrementado notablemente su disponibilidad. El teletrabajo es una medida que pueden ofrecer las organizaciones dentro de los programas de flexibilidad laboral, por ejemplo, para facilitar la conciliación trabajo-familia o incrementar el bienestar y satisfacción de los empleados al reducir los tiempos de desplazamiento y poder dedicar más espacio a otras áreas personales. En esta línea, estudios longitudinales como el realizado por Delanoëje y Verbruggen (2020) muestran que las personas que teletrabajan experimentan más *engagement* y rendimiento junto a menos estrés y conflicto trabajo-familia durante los días que teletrabajan en comparación con los días que no teletrabajan. Asimismo, el teletrabajo es una herramienta

para reducir la contaminación que suponen los desplazamientos (Tenailleau et al., 2021). El teletrabajo suele ser una opción voluntaria en la que se compagina unos días en la oficina con unos días teletrabajando. Esto requiere un mayor esfuerzo en coordinación por parte de la organización y, en general, unos ciertos criterios sobre los días/horarios de teletrabajo, las tareas a realizar o los mecanismos de comunicación. Diversos factores individuales, organizacionales y de nivel macro (como el país) han sido analizados en el estudio del teletrabajo (Ollo-López et al., 2021). Así, entre los factores individuales destacan las responsabilidades familiares, el lugar de residencia alejado de la oficina o la alta cualificación. Desde la perspectiva organizacional, un factor relevante es el empoderamiento, mientras que en el plano macro se asocian con el teletrabajo aspectos como la regulación laboral específica sobre teletrabajo del país, el desarrollo tecnológico y dimensiones culturales (por ejemplo, individualismo, baja distancia de poder y feminidad).

La reciente pandemia por COVID-19 ha obligado en un tiempo corto y con urgencia a extender el teletrabajo a todos los empleados en actividades no esenciales cuyas actividades pudiesen realizarse mediante TIC desde fuera de las instalaciones de la organización. Como indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), el confinamiento en muchos países ha creado «las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia» (p. 1). En España, antes de la pandemia un 14,8% de los establecimientos utilizaban el teletrabajo frente al 48,8% durante el estado de alarma (Instituto Nacional de Estadística, INE¹). Por sectores de actividad, las áreas con menor presencia de teletrabajo son construcción, transporte y hostelería, mientras que el área con mayor presencia es «otros servicios». En posiciones intermedias se sitúan los sectores de industria y comercio. Esta situación obligada ha puesto de manifiesto que las tareas de muchos puestos de trabajo pueden realizarse sin presencialidad, por lo que es probable que el teletrabajo se mantenga en numerosos casos. Sin embargo, también se han encontrado grandes diferencias en cuanto a preparación previa de las organizaciones, formación para el personal o equipamiento disponible en los hogares (personal o facilitado por la organización). Miglioretti et al. (2021) señalan que «no todo el teletrabajo es valioso» y que los resultados positivos del teletrabajo para los empleados varían según la calidad del mismo, comprendida esta calidad por tres dimensiones: lugares de trabajo ágiles, trabajo flexible y liderazgo virtual.

¹ <https://ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/COVID/ice/p01/l0/&file=01007.px>

Si bien las TIC facilitan muchos procesos en las organizaciones, también plantean nuevos retos así como riesgos psicosociales (Nisafani et al., 2020; Salanova, 2007). Por ejemplo, se han acuñado términos como «tecnoestrés», para hacer referencia al estrés (estado psicológico negativo) relacionado con la utilización de herramientas tecnológicas en nuestro quehacer diario, o «tecnofatiga», que designa la fatiga y cansancio mental asociada al uso de tecnología. Asimismo, la disponibilidad de dispositivos electrónicos y redes de telecomunicación de banda ancha para acceder a gran cantidad de información desde cualquier momento y lugar incide en la dificultad para desconectar, las interrupciones frecuentes o el desdibujamiento de las fronteras entre trabajo y vida personal (¿cuántas personas tienen en sus redes sociales personales grupos de mensajería con sus compañeros de trabajo o incluso su jefe? ¿y con clientes? ¿cuánta actividad tienen estos grupos fuera del horario laboral?). Para profundizar en estos aspectos, el capítulo 8 se dedica a la “Adicción al trabajo: un riesgo psicosocial emergente”.

4.3. El trabajo a lo largo de la vida: la carrera tardía

En 2021, la esperanza de vida al nacer en España para la población general es de 82,4 años, y para las mujeres es incluso superior (85,07 años), según datos de Eurostat, la oficina estadística de la UE. Aunque se registra una caída respecto de 2019, cuando la media era de 84,0 años, 1,6 años menos, y dicha caída por la pandemia de coronavirus ha sido peor que la del resto de la UE, que ha pasado de 86,7 años a 85,1, la esperanza de vida se mantiene muy avanzada. Esta tendencia general, al menos en la mayoría de los países industrializados, entre otros factores, ha puesto sobre la mesa de los científicos y los gestores de políticas públicas el debate acerca de la necesidad de extender los límites de la carrera en la edad madura y de reconceptualizar la noción clásica de retiro. Por una parte, un nutrido grupo de estudios empíricos y de propuestas de intervención sugiere la conveniencia de prolongar la vida laboral más allá de las edades consideradas habitualmente las más adecuadas para terminar dicha actividad (Zacher, 2015a; 2015b; Zacher et al., 2018). Por otra, los avances sociales plantean la conveniencia de redefinir el concepto tradicional de retiro, para dejar de entenderlo como el final de la vida activa y pasar a conceptualizarlo como el comienzo de nuevas oportunidades.

En la literatura reciente se han sugerido dos mecanismos claves por medio de los cuales las personas podrían hacer más viable la extensión de sus vidas laborales más allá de la edad madura (Kooij, 2015; Za-

cher et al., 2018). El primero de ellos estaría más bien centrado en la propia persona (Kahana et al., 2014), mientras el segundo podría considerarse más centrado en el puesto de trabajo (Vignoli et al., 2021).

En relación con el primero, las personas pueden usar un abanico de estrategias que les permitan hacer frente de forma más eficiente a las demandas laborales, habida cuenta de los cambios asociados al envejecimiento. Así, la Selección, Optimización y Compensación (SOC) se presentan como un conjunto de estrategias que pueden implementarse para alcanzar un balance positivo entre las ganancias y las pérdidas asociadas a la edad (Segura-Camacho et al., 2018). En relación con el segundo, las personas pueden hacer esfuerzos conscientes y activos para adaptar sus puestos de trabajo a sus capacidades y habilidades. Este comportamiento, denominado *job crafting*, que está disponible para trabajadores de cualquier edad, se aplica con mucha propiedad en el caso de los mayores (Kooij et al., 2015).

En primer lugar, dentro del enfoque del envejecimiento exitoso, Baltes y Baltes (1990) han señalado que los adultos mayores pueden hacer frente al declive que experimentan, asociado a la edad, recurriendo a las estrategias SOC. Entre otros cambios asociados a la edad se pueden señalar un conjunto de cambios físicos y cognitivos, los cuales a menudo se presentan acompañados de variaciones en la regulación emocional, en los rasgos de personalidad, y en las motivaciones, entre otros. Para hacerles frente, las personas pueden adoptar tres tipos de estrategias.

Primero, las personas mayores pueden elegir activamente aquellas facetas de su carrera profesional y de su puesto que son más importantes para ellas. Como parte del mecanismo de selección, pueden también renunciar intencionadamente a ciertas dimensiones de su desarrollo personal que no les resultan adecuadas, accesibles o satisfactorias. A la vez, pueden optimizar sus recursos y habilidades para conseguir sus metas en aquellos aspectos que previamente han elegido. Por último, pueden compensar las pérdidas asociadas a la edad recurriendo a artefactos culturales o tecnológicos que suplan sus habilidades, mermadas a medida que avanza su edad. Por lo tanto, una consecuencia clave que se puede extraer de este modelo es que si las personas coordinan o sincronizan el uso de estas estrategias, podrán responder más eficazmente a la necesidad constante de adaptación a las demandas de su puesto. Como consecuencia, quienes mejor apliquen tales estrategias, se adaptarán mejor, y dispondrán de herramientas más eficientes para el desarrollo de sus carreras tardías (Zacher et al., 2015; Zacher y Yang, 2016). En los últimos años, las estrategias SOC han sido estudiadas empíricamente (entre otros ejemplos:

Müller et al., 2016) y sus principales resultados han sido meta-analizados (Moghimi et al., 2016), proporcionando apoyo empírico sólido a su influencia positiva sobre el rendimiento global y el bienestar ocupacional (satisfacción laboral, *engagement*), entre otros resultados.

Aunque en el meta-análisis de Moghimi et al. (2016) se incluyen como consecuentes del uso de las SOC el éxito de carrera subjetivo y objetivo, la intención de continuar en empleo puente, la centralidad en las oportunidades de carrera y la capacidad de trabajo o *work ability*, los estudios empíricos que avalan estas relaciones se están desarrollando. En un trabajo pionero, Abele y Wiese (2008) mostraron la relación específica de las SOC con el éxito objetivo y subjetivo en la carrera, aunque sus participantes aún no se encontraban propiamente en la última etapa de la carrera. Los estudios más recientes se han centrado específicamente en la capacidad de trabajo de los empleados mayores (Riedel et al., 2015), encontrando asociaciones positivas con el uso de las SOC. Más tarde, Taneva y Arnold (2018) han llevado a cabo un estudio con empleados mayores de Reino Unido en el cual muestran relaciones indirectas entre la optimización y el rendimiento en el puesto a través de la experiencia de desarrollo en el trabajo, entendido como la experiencia de crecimiento, aprendizaje y vitalidad. Sin embargo, también se han hallado algunos resultados contradictorios (Weigl et al., 2013), que muestran la necesidad de seguir investigando para dar apoyo más sólido a estas relaciones.

En segundo lugar, si nos centramos en el puesto de trabajo, los trabajadores, en general, y los mayores, en particular, pueden hacer *crafting* en sus puestos y, mediante este, propiciar el desarrollo de sus carreras tardías. Por *job crafting* se entiende una forma concreta de conducta proactiva en el trabajo a través de la cual los empleados pueden cambiar activamente las características y las percepciones de su puesto de trabajo (Llorente-Alonso y Topa, 2019). Partiendo de sus raíces más próximas en el Modelo de Demandas y Recursos en el puesto (JD-R; Bakker y Demerouti, 2017),

el *job crafting* juega un papel importante porque vincula la motivación laboral con los recursos personales y laborales, facilitando un mejor ajuste de la persona a su puesto (Rudolph et al., 2017). Esta conducta de adaptar el puesto, que se despliega a través de diversas dimensiones (incremento de los recursos estructurales del puesto y sociales del trabajador, incremento de las demandas desafiantes, y reducción de las demandas amenazantes), podría también tener una influencia positiva en el desarrollo de la carrera tardía.

El *job crafting* puede cambiar el significado del trabajo, porque puede modificar las tareas que se ejecutan o las relaciones sociales que se mantienen de modo que permite a los empleados reformular positivamente el propósito de sus puestos y la experiencia de sus trabajos (Wang et al., 2016). El significado positivo del trabajo se construye a través de aquellos elementos que lo hacen una actividad valiosa y constructiva (Fasbender et al., 2015). Pero además, el *job crafting* es un mecanismo fuerte para alterar el modo en que uno define quién es en el trabajo, o sea su propia identidad en el trabajo. Aunque la identidad en el trabajo es compleja, pudiendo incluir la identidad organizacional, profesional y grupal, diversos autores sugieren que el *job crafting* puede afectar positivamente la identidad laboral modificando las tareas, las relaciones y los aspectos cognitivos del trabajo. Expandiendo estas propuestas, Kooij et al. (2015) subrayan tres tipos de *job crafting* que podrían ser especialmente relevantes para los empleados mayores: *crafting* de adaptación, *crafting* de desarrollo y *crafting* de utilización de competencias o habilidades.

En resumen, aunque los estudios empíricos sobre la influencia del *job crafting* en el desarrollo de la carrera tardía todavía están pendientes, estas relaciones son consistentes con la teoría. En este sentido, la investigación futura habrá de indagar en las formas de *job crafting* preferidas por los trabajadores mayores, en orden a favorecer un mejor ajuste entre estas personas y sus puestos, el cual a su vez promoverá sus carreras profesionales a largo plazo (Zacher et al., 2018).

CONCLUSIONES

Este primer capítulo del libro recoge los inicios de la Psicología del Trabajo como disciplina científica-práctica con un objeto de estudio y una metodología propia. En esta línea, se han presentado algunos de los estudios iniciales en este ámbito, entre los que destacan las primeras pruebas y situaciones simuladas para medir las habilidades de las personas en relación con un determinado trabajo hace más de un siglo o el desarrollo de tests mentales orientados a evaluar las diferencias individuales para predecir la productividad y el rendimiento en el trabajo. En la actualidad, la Psicología del Trabajo se trata de una disciplina aplicada que tiene un gran desarrollo y la pandemia por COVID-19 ha acelerado muchos de los cambios que se estaban dando en el ámbito laboral. Por ejemplo, el auge del trabajo a distancia (teletrabajo) y la aplicación de las TIC. Asimismo, cada día resulta más importante para los trabajadores el estudio y la aplicación de programas que favorezcan la salud ocupacional y la conciliación familia-trabajo.

A lo largo de los siguientes capítulos, se abordarán estudios recientes y las perspectivas más actuales en torno a las principales subáreas de esta disciplina: Capítulo 2 - Estructuración y diseño del trabajo; Capítulo 3 - Liderazgo y gestión de equipos de trabajo; Capítulo 4 - Gestión del conflicto en el trabajo; Capítulo 5 - Recuperación del trabajo; Capítulo 6 - Síndrome de estar quemado en el trabajo; Capítulo 7 - La violencia laboral y el acoso en el trabajo; Capítulo 8 - Adicción al trabajo: un riesgo psicosocial emergente; Capítulo 9 - Conciliación y bienestar familia-trabajo; Capítulo 10 - Estrés y salud ocupacional en profesionales sanitarios. Por supuesto, la selección de temas no agota

todo el estudio que se está realizando actualmente en Psicología del Trabajo; sin embargo, estos temas aportan una sólida base teórica y conceptual para futuros y futuras profesionales de este ámbito que les permita tanto la aplicación en su actividad laboral al finalizar el Grado como la aproximación autónoma a otros temas cuya investigación esté iniciándose o que se muestren relevantes a corto y largo plazo. Al igual que no se puede prever cuáles serán las profesiones más demandadas en un horizonte de 15 o 20 años, los rápidos y numerosos cambios en el contexto del trabajo nos llevan a aventurar que vamos a presenciar muchas más modificaciones e innovaciones.

Por otra parte, se podría pensar que porque muchos estudios hayan sido realizados en EE.UU. o en otros países no aplican a nuestro contexto, o que solo son útiles en grandes empresas multinacionales. Sin embargo, todo este bagaje teórico y empírico ayuda a avanzar y permite contar con un amplio catálogo para elegir las iniciativas más adecuadas en cada situación y entorno organizacional. Precisamente es en las organizaciones en crecimiento donde más se requiere de este conocimiento y experiencia, incluso cuando la empresa es una sola persona que ha emprendido.

Para finalizar, como ya se ha comentado en este capítulo, los grupos pequeños de personas pueden cambiar el mundo. Animamos a quien lea estas páginas a buscar el «buen trabajo» no solo para sí misma, sino también para los entornos organizacionales que cree (emprendimiento, intraemprendimiento) o en los que desarrolle su actividad por cuenta ajena en cualquier organización.

SITIOS WEB RECOMENDADOS

- **División de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y los Recursos Humanos (PTORH) del Consejo General de la Psicología de España (COP).**

Esta división fue creada para unificar el ámbito profesional de intervención en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos. Para ello, coordina, integra y desarrolla actividades científico-profesionales de los colegiados/as especializados/as en dicha área buscando optimizar los recursos disponibles así como la mejora continua de conocimientos y competencias profesionales.

<https://www.cop.es/> → Menú principal
«Profesional» → División PTORH
<http://ptorh.cop.es/index.php?page=PTORH-info> [enlace directo]

- **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**

Esta revista del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid publica en castellano e inglés investigaciones empíricas que contribuyan al conocimiento en todos los ámbitos de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Psicología del Personal y aspectos conductuales, cognitivos y neurocientíficos de las relaciones laborales, ergonomía y factores humanos.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/>

- **European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP)**

La Asociación Europea de Psicología del Trabajo y las Organizaciones fue creada en 1983 con la

misión de apoyar el desarrollo y la aplicación de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (PTO) y promover la cooperación entre científicos y profesionales que trabajan en este campo en toda Europa. Entre otros, ofrece un medio para la comunicación, el intercambio de ideas y fuentes de información sobre la investigación actual, la educación, la formación, la aplicación, la práctica y cuestiones profesionales. En su página web se pueden visualizar diversos vídeos, por ejemplo, una entrevista a la profesora Lourdes Munduate Jaca de la Universidad de Sevilla.

<http://www.eawop.org/>

- **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

En la OIT se dan cita gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros (entre ellos, España) con los objetivos de: «establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres». La OIT publica informes y estudios de interés para el contexto laboral.

<https://www.ilo.org/>

En relación al teletrabajo, se recomienda la lectura del documento «El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica», disponible en: https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758007/lang-es/index.htm

REFERENCIAS

- Abele, A. E. y Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 733–749.
- Alcover, C. Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Mc Graw Hill.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T. y Patterson, F. M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education.
- Baena-Luna, P. y García-Río, E. (2021). El intraemprendimiento desde una perspectiva de género. Una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 51–62. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.1.03>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Baltes, P. B. y Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. En P. B. Baltes y M. M. Baltes (Eds.). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, (pp. 1–34). Cambridge University Press.
- Blanch, J. M. (2007). Psicología Social del Trabajo. En M. Aguilar y A. Reid (Coords.), *Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales* (pp. 210–238). Anthropos –UAM.
- Blanchflower, D. G. (2000). Self-employment in OECD countries. *Labour Economics*, 7(5), 471–505. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00011-7)
- Böheim, R. y Muehlberger, U. (2006). *Dependent forms of self-employment in the UK: Identifying workers on the border between employment and self-employment*. Institute of Labor Economics (IZA). Recuperado de la página web del *Institute of Labor Economics (IZA)*: <ftp://repec.iza.org/pub/SSRN/pdf/dp1963.pdf>
- Carpintero, H. (2017). History of Organizational Psychology. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.39>
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin.
- Delanoëje, J. y Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808.
- Ekka, S. (2021). HR analytics: Why it matters. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 2283–2291. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.238>
- Fasbender, U., Wang, M., Voltmer, J. B. y Deller, J. (2015). The meaning of work for post-retirement employment decisions. *Work, Aging and Retirement*, 2(1), 12–23.
- Frese, M. y Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413–438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- García-Guiu, C., Molero, F. Moya, M. y Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59–64.
- Gardner, H. (2007) *Responsibility at work: How leading professionals act (or don't act) responsibly*. Jossey Bass.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. y Damon, W. (2001). *Good Work: When excellence and ethics meet*. New York Basic Books.
- Gartner, W.B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47–67. <https://doi.org/10.1177/104225878901300406>
- Geuter, U. (2008). *The professionalization of psychology in Nazi Germany*. Cambridge University Press.
- Gorgievski, M. y Stephan, U. (2016). Advancing the psychology of entrepreneurship: A review of the psychological literature and an introduction. *Applied Psychology*, 65(3), 437–468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>
- Harrell, T. W. (1992). Some history of the Army General Classification Test. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 875–878. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.875>
- Highhouse, S., Zickar, M. y Yankelevich, M. (2010). Would you work if you won the lottery? Tracking changes in the American work ethic. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 349–357.
- Hofstede, G., Noorderhaven, N. G., Thurik, A. R., Uhlander, L. M., Wennekers, A. R. y Wildeman, R. E. (2004). Culture's role in entrepreneurship: Self-employment out of dissatisfaction. En T. E. Brown y J. Ulijn (Eds.), *Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth* (pp. 162–203). Edward Elgar.
- Holtgraves, T. M. y Kashima, Y. (2008). Language, meaning, and social cognition. *Personality and Social Psychology Review*, 12(1), 73–94.
- Iaffaldano, M. T. y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psy-*

- chological bulletin*, 97(2), 251-273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Leirós, L. I. (2009). Historia de la Ergonomía, o de cómo la Ciencia del Trabajo de basa en verdades tomadas de la Psicología. *Revista de historia de la psicología*, 30(4), 33-53.
- Kahana, E., Kahana, B. y Lee, J. E. (2014). Proactive approaches to successful aging: One clear path through the forest. *Gerontology*, 60(5), 466-474.
- Kooij, D. T. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319.
- Kooij, D. T., Tims, M. y Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. En P. M. Bal, D. Kooij y D. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship*, (pp. 145-161). Springer, Cham.
- Landy, F. J. y Conte, J. M. (2017). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, BOE nº 233, Jefatura del Estado, Gobierno de España. BOE nº 233. <https://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo, BOE nº 166, Jefatura del Estado, Gobierno de España. BOE nº 166. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-13409-consolidado.pdf>
- Llorente-Alonso, M. y Topa, G. (2019). Job crafting y satisfacción laboral: el papel mediador del engagement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 217-226.
- Mair, J. y Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/jwb.2005.09.002>
- Margherita, A. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2020.100795>
- McClelland, D. C. (1965). Need achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S. y Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 11-19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S. y Van Yperen, N. W. (2016). The selection, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 247-275. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2108>
- Moore, S. y Newsome, K. J. (2018). Paying for free delivery: Dependent self-employment as a measure of precarity in parcel delivery. *Work, Employment and Society*, 32(3), 475-492. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017018755664>
- Morse, N. C. y Weiss, R. S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20, 191-198.
- Müller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F. y Angerer, P. (2016). Improving well-being at work: A randomized controlled intervention based on selection, optimization, and compensation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 169-181. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039676>
- Myers, C. S. (1937). Conceptions of mental fatigue. *The American Journal of Psychology*, 50(1/4), 296-306.
- Nisafani, A. S., Kiely, G. y Mahony, C. (2020). Workers' technostress: A review of its causes, strains, inhibitors, and impacts. *Journal of Decision Systems*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1796286>
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S. y Erro-Garcés, A. (2021). Home-based telework: Usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644-660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Omoredede, A., Thorgren, S. y Wincent, J. (2015). Entrepreneurship psychology: A review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 743-768. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0307-6>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758007/lang-es/index.htm
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Roe, R. A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 15-36). Síntesis.
- Riedel, N., Müller, A. y Ebener, M. (2015). Applying strategies of selection, optimization, and compensation to maintain work ability—A psychosocial resource complementing the job demand-control model? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(5), 552-561.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. y Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. y Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships

- with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138
- Rupp, D. E. y Beal, D. (2007). Checking in with the scientist-practitioner model: How are we doing. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 45(1), 35–40.
- Salanova, M. (2007). Nuevas tecnologías y nuevos riesgos psicosociales en el trabajo. *Revista Digital de Seguridad y Salud en el Trabajo*, 1(3), 1–21.
- Salazar-Carvajal, P. F., Herrera-Sánchez, I. M., Rueda-Méndez, S. y León-Rubio, J. M. (2014). El efecto de la conservación de recursos sobre la intención emprendedora en el contexto de crisis económica: El rol moderador de la autoeficacia y la creatividad. *Anales de Psicología*, 30(2), 549–559. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.2.159281>
- Schumpeter, J. A. (1968). *The theory of economic development* (Trabajo original publicado en 1934). Harvard University Press.
- Segura-Camacho, A., García-Orozco, J. J. y Topa, G. (2018). Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Sustainability*, 10(10), 3411.
- Stephan, U. y Drencheva, A. (2017). The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality. En G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger y T. Karcisky (Eds.), *The Wiley handbook of entrepreneurship* (pp. 205–229). John Wiley.
- Taneva, S. y Arnold, J. (2018). *Pathways to successful aging in organizations*. Paper presented at the 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), Chicago, US, 19th-21st April 2018.
- Teigen, K. H. (1986). Old truths or fresh insights? A study of students' evaluations of proverbs. *British Journal of Social Psychology*, 25(1), 43–49.
- Tenailleau, Q. M., Tannier, C., Vuidel, G., Tissandier, P. y Bernard, N. (2021). Assessing the impact of telework enhancing policies for reducing car emissions: Exploring calculation methods for data-missing urban areas—Example of a medium-sized European city (Besançon, France). *Urban Climate*, 38, 100876. <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2021.100876>
- Thorgren, S., Nordstrom, C. y Wincent, J. (2014). Hybrid entrepreneurship: The importance of passion. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 314–329. <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-11-2013-0175>
- Thörnquist, A. (2015). False self-employment and other precarious forms of employment in the 'grey area' of the labour market. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 31(4), 411–429.
- van der Zwan, P., Thurik, R., Verheul, I. y Hessels, J. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6(3), 273–295. <http://dx.doi.org/10.1007/s40821-016-0065-1>
- Vecchio, R. P. (1980). The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. *Academy of Management Journal*, 23, 361–367.
- Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C. M., Guglielmi, D. y Topa, G. (2021). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1731–1753.
- Wang, H., Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. En S. K. Parker y U. K. Bindl (Coords.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 95–122). Routledge.
- Weber, M. (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (Trabajo original publicado en 1905 en alemán). Scribner.
- Weigl, M., Mueller, A., Hornung, S., Zacher, H. y Angerer, P. (2013). The moderating effects of job control and selection, optimization, and compensation strategies on the age-work ability relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 607–628.
- Wyatt, S. y Fraser, J. A. (1928). *The comparative effects of variety and uniformity in work*. Industrial Fatigue Research Board Report. Medical Research Council.
- Zacher, H. (2015a). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4–25. <https://doi.org/10.1093/workar/wau006>
- Zacher, H. (2015b). The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 320–333. <https://doi.org/10.1093/workar/wav020>
- Zacher, H., Kooij, D. T. y Beier, M. E. (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>
- Zhao, H., Seibert, S. E. y Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.3389/10.1177/0149206309335187>

Zelenski, J. M., Murphy, S. A. y Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521–537.

Zacher, H., Chan, F., Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2015). Selection, optimization, and compensation

strategies: Interactive effects on daily work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 101–107.

Zacher, H. y Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7, 1007. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>