

**Psicología del Trabajo y las Organizaciones.
Concepto, Historia y Método**

Luis Díaz Vilela

Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional
Universidad de La Laguna

La Laguna,
Noviembre, 1998

Edición pdf

ÍNDICE

1	CONCEPTO.....	7
2	OBJETO DE ESTUDIO.....	13
2.1	EL CONCEPTO DE SER HUMANO	14
2.1.1	Concepción Racional <i>versus</i> Emocional	14
2.1.2	Concepción Conductista <i>versus</i> Fenomenológica	16
2.1.3	Concepción Económica <i>versus</i> Humanista	17
2.1.4	Teoría X y Teoría Y.....	18
2.1.5	Hacia un Punto de Vista Realista sobre el Ser Humano en las Organizaciones y el Trabajo. El Hombre Complejo.....	20
2.2	CONCEPTO DE TRABAJO	21
2.2.1	El Trabajo en las Diferentes Tradiciones Históricas...	22
2.2.2	El Significado Empírico del Trabajo.....	28
2.2.2.1	Centralidad del Trabajo	29
2.2.2.2	Creencias Normativas sobre el Trabajo.....	30
2.2.2.3	Motivos Laborales	31
2.2.3	Conclusión	34
2.3	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	35
2.3.1	Composición de la Organización.....	36
2.3.2	Metas Organizacionales.....	38
2.3.3	Medios o Métodos Organizacionales para la Consecución de las Metas	40
2.3.3.1	Diferenciación de Funciones	40
2.3.3.2	Coordinación Racional de Funciones.....	41
2.3.4	Continuidad Temporal.	42
2.4	CONCLUSIONES	42
3	ANTECEDENTES Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA DISCIPLINA	46
3.1	ANTECEDENTES DESDE OTRAS DISCIPLINAS.....	47

3.1.1 F.W. Taylor y La Administración Científica del Trabajo.....	48
3.1.2 La Aproximación Analítica de H. Fayol	52
3.1.3 La Teoría de la Burocracia de Weber	55
3.2 ANTECEDENTES DESDE LA PSICOLOGÍA	57
3.2.1 Principales Repercusiones de la I Guerra Mundial	58
3.2.1.1 La Psicometría de las Aptitudes: Ajustando el Hombre a la Tarea.....	59
3.2.1.2 El Factor Humano y el Modelo Psico - Fisiológico Inglés	61
3.2.1.3 Conclusión.....	63
3.2.2 La consideración de aspectos sociales de la conducta..	65
3.2.2.1 Las Relaciones Humanas y la Escuela de Harvard	65
3.2.2.2 El enfoque Interaccionista de la Escuela de Chicago.....	70
3.2.2.3 Aportaciones desde La Psicología de los Grupos: La Escuela de Michigan y el Nacimiento del Desarrollo Organizacional.....	72
3.2.3 Modelos Humanistas y Teorías del Equilibrio	74
3.2.3.1 Modelos Humanistas.....	75
3.2.3.1.1 El Humanismo en la Formación.....	76
3.2.3.1.2 El impacto de las Teorías de la Motivación	77
3.2.3.2 Las Organizaciones como Sistemas Decisores	81
3.3 CONCLUSIÓN	85
4 APORTACIONES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS.....	88
4.1 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS: LA PERSPECTIVA DE MICHIGAN.....	90
4.2 LOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS: LA PERSPECTIVA INGLESA.....	95
4.3 CONCLUSIÓN	99

5	TENDENCIAS ACTUALES EN LA DISCIPLINA.....	101
5.1	TEORÍAS DE LA ACCIÓN RACIONAL DE MICRO - NIVEL.....	104
5.1.1	Teorías de la Motivación.....	104
5.1.1.1	Teorías Centradas en las Necesidades, Motivos y Valores	105
5.1.1.2	Teorías centradas en los Procesos de Decisión.....	107
5.1.1.3	Teorías Centradas en la Autorregulación y las Metacogniciones.....	108
5.1.2	Las Teorías Políticas.....	109
5.2	TEORÍAS DEL CONTROL EXTERNO DE MICRO-NIVEL	112
5.2.1	La Modificación de Conducta.....	112
5.2.2	La Teoría del Aprendizaje Social.....	113
5.2.3	La Teoría de los Roles y Socialización	114
5.2.4	Teorías de la Influencia Social	115
5.2.5	Teorías de la Racionalidad Retrospectiva.....	116
5.2.6	El Procesamiento de la Información Social.....	118
5.3	TEORÍAS EMERGENTES DE MICRO-NIVEL.....	119
5.3.1	La Perspectiva Etnometodológica.....	119
5.3.2	La Organización como Sistema Complejo de Procesamiento de la Información	120
5.3.3	La Perspectiva de la Acción Simbólica	122
5.3.4	Perspectiva de los Procesos Basados en el Afecto	123
5.4	TEORÍAS RACIONALES DE MACRO-NIVEL	124
5.5	TEORÍAS DEL CONTROL EXTERNO MACRO-NIVEL	125
5.6	TEORÍAS EMERGENTES DE MACRO-NIVEL.....	126
5.6.1	Las Organizaciones como Paradigmas.....	127
5.6.2	Las Teorías del Proceso de Decisión y de la Racionalidad Administrativa	128

5.6.3 La Teoría de la Institucionalización.....	129
5.7 CONCLUSIONES	130
6 ALGUNAS CUESTIONES METODOLÓGICAS.....	134
6.1 MODELOS DE INVESTIGACIÓN/INTERVENCIÓN	135
6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	140
6.2.1 Algunos Aspectos a Tener en Cuenta para el Diseño de Investigaciones	141
6.2.1.1 La naturaleza de las Variables	141
6.2.1.2 Causalidad	142
6.2.1.3 El “Tercer Factor”	143
6.2.1.4 Tipos de Error	144
6.2.2 Diseños de Investigación.....	145
6.2.2.1 Investigación Empírica en Condiciones Experimentales	146
6.2.2.2 Investigación Empírica en Condiciones No Experimentales	148
6.2.3 Métodos de Recogida de Datos	149
6.3 PROBLEMAS METODOLÓGICOS RELEVANTES....	151
6.3.1 Problemas Relacionados con la Calidad de los Datos de Investigación.....	153
6.3.2 Problemas Relacionados con la Codificación de los Resultados de Investigación.....	156
6.3.3 Existencia de Pocos Paradigmas y Cuestiones Críticas	157
7 REFERENCIAS.....	158

1 CONCEPTO

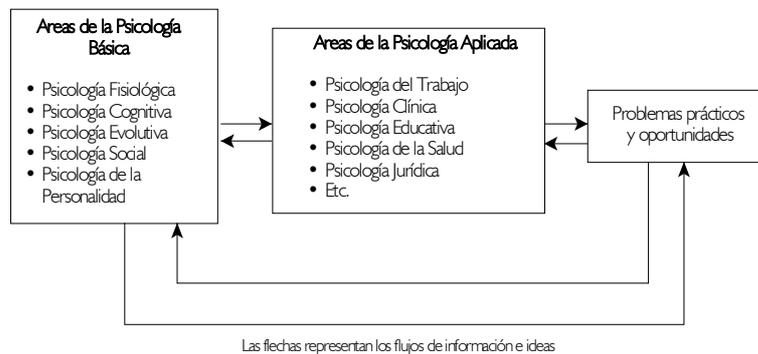
La definición conceptual de la Psicología Social del Trabajo y de las Organizaciones es una tarea difícil sin un apoyo histórico. Esta dificultad viene dada por la amplitud de su objeto de estudio, así como por la cantidad de disciplinas relacionadas que componen este campo, y los diversos intereses de los autores que, en definitiva, la crean y recrean.

En principio, podríamos definir esta disciplina como el conjunto de áreas que se interesan por el estudio de la conducta de las personas en el lugar de trabajo, y de la práctica en las organizaciones de trabajo (Drenth, Thierry, Willems y De Wolff, 1984; Saal y Knight, 1988; Hollway, 1991; Arnold, Cooper y Robertson, 1995), o como el estudio científico de las relaciones entre el Ser Humano y el entorno de trabajo (Porter Lawler y Hackman, 1975).

Algunos autores consideran que esta Disciplina consiste en una aplicación de la Psicología Social (ver p.e. Álvaro, Garrido y Torregrosa (1996), por lo que debería adoptar el nombre de Psicología Social del Trabajo y las Organizaciones. A lo largo de los próximos apartados, veremos que el término "Social", podría ser excluido del título de la Disciplina (Peiró, 1996). Desde un punto de vista histórico, la inclusión de ambas esferas, Trabajo y Organizaciones, se debe a que el propio desarrollo de la disciplina, ha desembocado en tal cantidad de fenómenos estudiados, que ha hecho obligado un nombre que abarque diversas esferas (Drenth, Thierry, Willems y De Wolff, 1984). Al incluir Trabajo, nos referimos a los procesos más cercanos al nivel de análisis individual, y más relacionados con la Psicología Industrial

clásica. Al incluir “Organizaciones”, la referencia es social, pues es la organización, y los grupos que la componen, el entorno social en el que la mayor parte de la conducta laboral tiene lugar. Así, la inclusión de lo social en el título sería, por una parte, redundante con la inclusión de lo organizacional, y por otra, reduccionista del ámbito de estudio y aplicación de la disciplina, por cuanto eliminaría de nuestro interés, los procesos más individuales, de vital importancia también para comprender, explicar y predecir el comportamiento laboral.

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones consiste, además, en una ciencia aplicada, en la medida en que es definida en función de su contexto de aplicación, y no es en sí misma una de las subdisciplinas básicas de la Psicología (Arnold, Cooper y Robertson, 1995). Como tal subdisciplina aplicada, tomaría su marco conceptual de las disciplinas básicas, para solucionar los problemas del ámbito de aplicación concreto. Pero a la vez, la solución y planteamiento de estos problemas aplicados permiten, por un lado, generar conocimiento desde esta ciencia aplicada, y lo que no es menos importante, generar nuevos problemas que la ciencia básica habría de solucionar. En la Figura 1 se reproduce un modelo en el que pueden observarse las relaciones entre las disciplinas básicas y las disciplinas aplicadas de la Psicología.



Como puede observarse, las cinco diferentes áreas de la Psicología Básica, que ya habían sido propuestas por Duijker, Palland y Vuyk (1958, cfr. Drenth et al., 1984), nutren a las áreas aplicadas, del conocimiento necesario para su desarrollo. Pero también, estas áreas aplicadas retroalimentan al conocimiento básico con los resultados de sus aplicaciones en entornos concretos, así como con nuevos desarrollos teóricos derivados, y nuevos problemas planteados en la aplicación real del conocimiento. Sin embargo, siguiendo a Arnold, Cooper y Robertson (1995), nos encontramos más frecuentemente con que son las áreas aplicadas las que ofrecen teorías y técnicas directamente aplicables a los problemas prácticos de la vida real.

Schömpflug (1993), por su parte, pone de manifiesto la falta de comunicación entre la investigación y el desarrollo teóricos de la psicología básica y la aplicada. Para este autor, la psicología aplicada, interesada por la solución de problemas cotidianos, no se ha beneficiado mucho de la psicología básica, interesada por el conocimiento mismo.

Sin embargo, Blanco y De La Corte (1996), en un análisis de lo básico frente a lo aplicado, concluyen la continuidad de esta dicotomía, de tal manera que el divorcio entre ambos extremos no es más que un artificio de dudoso valor, tanto desde el punto de vista epistemológico como académico. Asumiendo la validez de este último punto de vista, me parece importante, sin embargo, la distinción entre las cinco áreas básicas y todas las áreas aplicadas, entre las que se encuentra la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, por cuanto facilitan la comprensión del hecho de que esta área aplicada, si no se nutre de las áreas básicas, sí interactúa con todas ellas, tomando de éstas sus desarrollos teóricos y devolviéndoles a su vez, respuestas teóricas, técnicas, y nuevos problemas.

Peiró (1990), señala que la Psicología de las Organizaciones no es *“una mera aplicación de los conocimientos adquiridos en la investigación de laboratorio”* (pp. 27). En este sentido, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones consistiría en una disciplina capaz de desarrollar conocimiento básico sobre el comportamiento humano individual y social, además de promover la intervención profesional dentro de este campo de aplicación, y proveer de conocimientos y técnicas a quienes han de intervenir.

Aquí aparece una nueva, y no menos molesta, distinción entre la aplicación y la intervención, con lo que obtenemos tres niveles de producción-aplicación del conocimiento, que Campbell (1995) denomina investigación básica, investigación aplicada, y aplicación o intervención. Estos tres niveles pueden definirse de la siguiente manera: básico, orientado al desarrollo del conocimiento mismo (Arnold, Cooper y Robertson, 1995), e interesado por las teorías de aplicación general; aplicado, orientado a la solución de problemas y al desarrollo de teorías y tecnología, de aplicación en entornos más o

menos concretos; e intervención o práctica, orientada principalmente a la solución de problemas concretos en entornos concretos, y a la aplicación de la tecnología generada a partir de la ciencia, en beneficio de las organizaciones y sus miembros (Saal y Knight, 1988).

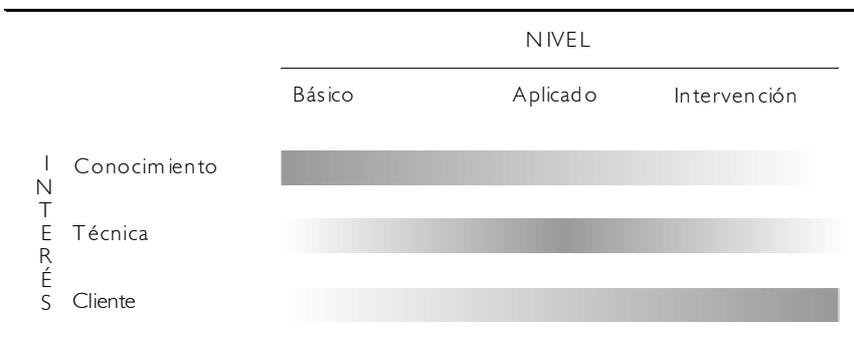
Desde mi punto de vista, los dos primeros niveles están implicados en la producción de conocimientos científicos y tecnología, mientras que el tercer nivel estaría implicado principalmente en la aplicación de estos conocimientos y tecnología en las situaciones cotidianas reales. En esta línea, Blanco y Fernández Ríos (1989), distinguen entre ciencia y tecnología, de manera que la primera, aplicada o básica, consiste en la generación de conocimiento, mientras que la segunda consistiría en la aplicación de la ciencia para la transformación de la realidad. Parece más correcto utilizar este último término como el conjunto de instrumentos y técnicas que se pueden aplicar o no, para la transformación de la realidad, mientras que la aplicación misma de la tecnología es lo que podríamos llamar intervención.

Estas distinciones no son óbice para que profesionales inmersos en cada uno de estos niveles de producción-aplicación-intervención, puedan desarrollar investigación característica de otro nivel, o para que las investigaciones puedan resultar en soluciones concretas de la vida cotidiana (como es el caso de la investigación acción), y que intervenciones concretas puedan generar-comprobar conocimiento científico. De nuevo, la solución parece provenir de la continuidad entre lo básico, lo aplicado, y la intervención.

Veremos que esta continuidad se traduce, además, en la fuerte influencia que las necesidades de aplicación del conocimiento científico ha tenido en el desarrollo de la Psicología en general, y especialmente, en la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Así, en muchas ocasiones, la llamada Psicología Industrial durante largo

tiempo, desarrolló investigaciones y conceptualizaciones propias, sin esperar a que la llamada Ciencia Básica estudiase y generase conocimiento sobre algunos de los fenómenos implicados. Véase, por ejemplo, el caso del desarrollo del Factor Humano a partir de las exigencias de la tecnología del armamento en la II Guerra Mundial, o el desarrollo de la Ergonomía Cognitiva a partir del desarrollo de la informática, o el desarrollo de modelos psicológicos de la motivación, dentro de la subdisciplina, orientados a predecir el rendimiento laboral.

El gráfico de la Figura 2 representa el nivel de implicación de cada uno de los niveles de aplicación de la Ciencia, con cada uno de los tres



intereses fundamentales de ésta.

Podemos ver que el nivel básico está especialmente implicado en el desarrollo del conocimiento mismo, pero, no necesariamente, esta implicación es exclusiva, dado que puede darse investigación del nivel básico, interesada en el desarrollo de técnicas y en la solución de problemas orientada al cliente.

Además, cada disciplina puede desarrollar su estatus partiendo de cualquiera de los niveles e intereses, hasta convertirse en una disciplina de distinto nivel del históricamente original. Un vistazo a la historia

del desarrollo de la disciplina que hoy llamamos Psicología del Trabajo y de las Organizaciones nos muestra cómo ésta tuvo su origen en el nivel de intervención, especialmente interesada por la solución de problemas y orientada al cliente. Sin embargo, con el desarrollo de la investigación y el consiguiente desarrollo de un cuerpo teórico particular, ha llegado a un estatus de ciencia aplicada con interés real en los procesos básicos, sin perder de vista la situación concreta de su ámbito de aplicación: el cliente, en la mayoría de los casos. Siguiendo a Porter, Lawler y Hackman (1975), *“el campo de la conducta organizacional ha estado, históricamente, orientado hacia aspectos empíricos más que a los teóricos -aunque en los años recientes ambos tipos de contribuciones han ido moviéndose hacia un mejor balance”* (pp. 16).

Tal vez sea esta triple implicación la que dificulte un posicionamiento claro de la disciplina en uno de los niveles, y la que hace que una decisión mono-nivel sea meramente artificial. En este sentido, podemos asumir, con algunas reticencias, la exposición de Peiró (1990, 1994, 1996), en la que da a la Psicología de las Organizaciones la dignidad de Ciencia Básica, aunque con la salvedad ya expresada de lo artificial de esta dignificación.

2 OBJETO DE ESTUDIO

A partir de la definición que hemos dado de la disciplina, su objeto será, pues, la explicación y predicción de la conducta del Ser Humano en el Trabajo. Dado que las organizaciones constituyen los entornos conductuales en los que se desarrolla, normalmente, la mayor parte de esta conducta, nos interesaremos también por los aspectos de aquéllas, relevantes para ésta.

En este sentido, asumiremos el punto de vista expresado por Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), en su teoría sobre el comportamiento en las organizaciones, e implícito, al menos, en el manual editado por Dunnette y Hough (1995): nuestro interés es psicológico, y, por tanto, individual. Desde este punto de vista, no nos interesará la conducta *de* la organización, sino la conducta del individuo *en* la organización. Siguiendo a los primeros autores, "... *De hecho, nos encontramos algo incómodos con la noción de teoría de la conducta organizacional, un término al que Karl Weick se refirió una vez como terminantemente sin sentido*" (pp. 2). Sin embargo, el estudio de las organizaciones parece necesario. Como entornos conductuales que son, el conocimiento de sus aspectos tecnológicos, estructurales, sociales, etc., nos servirá para la explicación y predicción de la conducta individual.

La Psicología del Trabajo y las Organizaciones, por tanto, debe preocuparse por el estudio de los procesos individuales, y de las interacciones del individuo con otras unidades sociales (otros individuos, grupos, coaliciones, organizaciones, etc.), con el fin de

explicar y predecir la conducta laboral y organizacional, ya sea a nivel de proceso o de resultado.

Así, nos encontramos con tres elementos principales, componentes del objeto de estudio: el individuo, el trabajo, y la organización. Parece obligado, por tanto, discutir la naturaleza de cada uno de estos elementos.

2.1 EL CONCEPTO DE SER HUMANO

Las teorías y modelos de Ser Humano, que mantienen teóricos, investigadores, políticos, directivos, etc., influyen directamente sobre la forma de interpretar la conducta humana (también la laboral). Estas teorías y modelos se han centrado en diferentes aspectos, tales como la motivación, la racionalidad, los valores, etc., y han influido, y de hecho influyen, sobre el desarrollo teórico y aplicado en el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Furnham, 1997). El surgimiento de cada una de estas teorías puede identificarse dentro de diferentes períodos históricos (Cherns, 1982), pero no podemos afirmar que haya habido una secuencia en su asunción, de manera que podemos identificar autores y teorías contemporáneas que asumen puntos de vista alternativos.

Siguiendo a Porter, Lawler y Hackman (1975), los modelos de Ser Humano que han aparecido a lo largo de la historia reciente de la Psicología se han caracterizado por tres dimensiones principales, que enfrentan modos opuestos de entender a nuestro actor: racional versus emocional; conductista versus fenomenológico; y económico versus auto-actualizante o humanista. Veremos de forma resumida cada uno de estos modelos.

2.1.1 Concepción Racional *versus* Emocional

El Hombre racional se ve como un ser que continuamente se encuentra recogiendo y analizando la información relevante para las tareas que desempeña, como un ordenador vivo que basa su conducta en el procesamiento racional de información. Este modelo de Ser Humano está muy relacionado con el asumido por el enfoque burocrático-contractual en el estudio de las organizaciones (Fuertes, 1986).

Las teorías de la cognición social que se desarrollan a partir de los años 70, constituyen un desarrollo de este punto de vista (Arnold Cooper y Robertson, 1995). Estas teorías ven al individuo como un ser consciente de sus propios procesos psicológicos y de los resultados de éstos, y, además, como un ser que razona siguiendo los principios de la lógica formal (Rodríguez Pérez, 1993). Consideran que la persona necesita comprenderse a sí misma y al mundo social que la rodea, para alcanzar un sentido de orden y predictibilidad. Además, asumen que los procesos de información y de memoria, son generales e idénticos en situaciones diferentes. Nuestro autoconcepto influirá sobre el tipo de situaciones que buscamos y sobre las conductas que elegimos. El nivel de eficacia de nuestras conductas dependerá del nivel auto-atribuido de eficacia. El conocimiento que tienen las personas sobre la realidad se estructura en base a esquemas y categorías, que son utilizados para dar sentido a las situaciones.

Para el modelo de Ser Humano emocional, sin embargo, la conducta está principalmente controlada por emociones, muchas de las cuales no son controladas voluntariamente, y, además, pueden no ser conscientes. La teoría más representativa e influyente de este punto de vista es el Psicoanálisis, que parte de la asunción de que la mayoría de

los determinantes de la conducta son inconscientes, y a menudo basados en acontecimientos no resueltos de la infancia. Para estas teorías, el individuo se encuentra en una permanente tensión entre sus tres facetas principales: el *id*, o la parte biológica, fuente de la energía vital que impulsa al individuo, y que opera basándose en el principio del placer; el ego, o la parte racional, que establece los canales socialmente aceptables para la expresión de los impulsos del *id*, y funciona bajo el principio de realidad; y el *superego*, o parte social del individuo, que, operando bajo el principio de perfección, constituye la conciencia del individuo y su moralidad. Esta tensión es en su mayor parte inconsciente y se manifiesta mediante la ansiedad, que es contrarrestada mediante los conocidos mecanismos de defensa, tales como la proyección, la negación de la realidad, y sublimación.

Esta concepción del Ser Humano implica la existencia de una parte humano-biológica, una parte humano-social, y una parte humano-racional en continua interacción (Arnold, Cooper y Robertson, 1996). Desde un punto de partida experimental, los autores del equipo del Harvard School of Business, en el período de entre guerras, quienes, como veremos, originaron el movimiento de las Relaciones Humanas, nos ofrecen una visión muy parecida del Ser Humano, abandonando gradualmente la idea de Hombre económico, y abrazando una nueva concepción, en la que se incluyen necesariamente los sentimientos y emociones de los trabajadores (Roethlisberger, 1949).

2.1.2 Concepción Conductista *versus* Fenomenológica

Como es sabido, el punto de vista conductista asume que el Ser Humano puede describirse en función de su conducta, y que ésta es

independiente de los procesos conscientes, y está determinada por el ambiente. La personalidad de un individuo consiste en las conductas que éste desempeña, y éstas son, precisamente, las que han sido reforzadas en el pasado de ese individuo. Así, la conducta cambiará si los reforzadores cambian. Este punto de vista, evidentemente, apoya y justifica los sistemas de control social, externos al individuo, para que éste se comporte según las necesidades del sistema social. Como un desarrollo de este punto de vista, la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977) devuelve al individuo parte del control sobre su conducta. Asume, esta variante, la posibilidad de que el individuo aprenda mediante la asociación de cadenas de conductas-refuerzos, ocurridas a otros individuos, además de aceptar la posibilidad de que el individuo pueda decidir el momento en que desea desempeñar la conducta para recibir la recompensa deseada.

Frente a este modelo se encuentra el fenomenológico, que se basa en la importancia de los procesos mentales del individuo, su subjetivación del mundo que le rodea, su complejidad, su irracionalidad, su unicidad, que le hacen un objeto casi inabarcable por la ciencia (Porter, Lawler y Hackman, 1975; Spinelli, 1989; Arnold, Cooper y Robertson, 1996). Este modelo se acerca al asumido por las teorías de la Consistencia Cognitiva, que entienden al individuo como un ser racional, pero esta racionalidad es subjetiva y limitada, basada en reglas de lógica-psicológica, no formal. Según este modelo, el individuo es, más que racional, racionalizador de la realidad. Mediante modificaciones en sus creencias y/o conductas proporciona la coherencia lógica (subjetiva) necesaria a sus esquemas (Rodríguez Pérez, 1993). La conducta humana es vista, pues, como intencionada y guiada por procesos de decisión racionales aunque limitados, y dependiente, fundamentalmente, de las valencias, las

expectativas, y las instrumentalidades percibidas por el individuo (Fuertes, 1986; Rodríguez Pérez, 1993). Obviamente, la teoría del proceso motivacional propuesta por Vroom (1964), sería un claro exponente de esta visión del Ser Humano.

2.1.3 Concepción Económica *versus* Humanista

La tercera dimensión enfrenta a los modelos económico y auto-actualizante. El primero asume, de nuevo, un ser humano racional que aplica esta racionalidad en el cálculo preciso de la mínima cantidad necesaria de esfuerzo para conseguir el máximo de satisfacción. El Ser Humano (trabajador), desde este punto de vista, está gobernado solamente por incentivos económicos, y hará lo que sea necesario para obtener beneficios económicos (Furnham, 1997). Este es el modelo asumido por las teorías del intercambio social (Rodríguez Pérez, 1993), y tuvo una gran influencia sobre el desarrollo de la escuela de la “administración científica” de Taylor, a principios de siglo. Los motivos básicos sobre los que se entiende el comportamiento humano son fundamentalmente extrínsecos, de manera que se espera que los trabajadores rindan de forma efectiva siempre que estén suficientemente pagados.

En oposición a este concepto de Ser Humano económico encontramos el modelo humanista o auto-actualizante. Como corriente psicológica, el Humanismo se diferencia del Psicoanálisis y del Conductismo, sus autores más representativos son Rogers, Maslow y McClelland. Presenta un individuo principalmente orientado a los ideales de crecimiento psicológico y logro personal, y autodisciplinado. La naturaleza humana es tal que el Individuo perseguirá estos ideales siempre que se le dé la oportunidad de hacerlo. La idea de Maslow

(1954) consiste en que todo ser humano tenderá a hacer realidad sus potencialidades: actualizarse en aquello que es, potencialmente. Todo ser humano siente el deseo de convertirse cada vez más en lo que realmente es, en todo lo que es capaz de convertirse. Así, el problema a tener en cuenta al diseñar sistemas sociales y técnicos será el de conseguir las condiciones bajo las que esta tendencia natural se vea apoyada e impulsada. Estas condiciones pasan por ceder autoridad y libertad a los trabajadores, dentro de los límites políticos prescritos.

Arnold, Cooper y Robertson (1995) encuadran este punto de vista dentro del modelo fenomenológico, como una variante optimista del mismo. Furnham (1997), lo caracteriza como un acercamiento que mantiene la creencia de que todos los trabajadores, independientemente de su condición, antecedentes, clase social, educación y estatus ocupacional, tomarán la iniciativa siempre que se les dé autonomía para tomar sus decisiones, y/o la oportunidad de auto-actualizarse.

2.1.4 Teoría X y Teoría Y

Estas tres oposiciones quedan resumidas, en parte, según Porter, Lawler y Hackman (1975), en la clásica distinción propuesta por McGregor (1960) y Argyris (1964), entre la Teoría X frente a la Teoría Y sobre el Ser Humano. Estas teorías se refieren a dos puntos de vista del sentido común, que dichos autores identificaron, y en ningún caso debe entenderse que se trata de teorías en un sentido académico científico (Arnold, Cooper y Robertson, 1995).

La Teoría X asume que el Ser Humano tiene una aversión al trabajo que es inherente a su condición humana. El individuo evitará el trabajo siempre que pueda. Según Porter, Lawler y Hackman

(1975), esta asunción tiene sus raíces en la creencia bíblica de que el trabajo es un castigo divino. Dada esta aversión por el trabajo, la mayoría de la gente ha de ser obligada a trabajar en pos de los objetivos organizacionales. El salario como compensación del esfuerzo laboral, o cualquier otro tipo de recompensa en cualquier otro tipo de relación, no son suficientes para que el individuo ejerza el esfuerzo necesario. Por ello, la organización tendrá, además, que amenazar al individuo con algún tipo de castigo si incumple sus obligaciones. Finalmente, este Ser Humano prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene pocas ambiciones, y busca la seguridad y estabilidad ante todo.

Esta forma de ver al Ser Humano es ampliamente aceptada en nuestra sociedad, aunque lentamente se intenta imponer una teoría alternativa, a la que McGregor (1960) llama la Teoría Y. Ésta consiste en un modelo que asume que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural para el hombre como lo son el juego o el descanso. El trabajo, pues, no es necesariamente desagradable, sino que el gusto o disgusto que sienta el trabajador al desempeñarlo, dependerá de condiciones controlables. Estas condiciones pueden hacer del trabajo una fuente de satisfacción y, por tanto, se realizará de forma voluntaria. Por el contrario, pueden también hacer del trabajo una fuente de dolor, que tenderá a ser, naturalmente, evitada.

Esta teoría asume también que el individuo se autodirigirá y autocontrolará para conseguir los fines con los que se comprometa, por lo que el control externo no siempre es necesario. Este compromiso con objetivos depende de las recompensas asociadas con su consecución, que pueden estar dirigidas, bajo las condiciones adecuadas, hacia la consecución de las metas organizacionales mismas.

Normalmente, los Seres Humanos no sólo aprenden a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla, de manera que la falta de

ambición y la evitación de las responsabilidades son consecuencias de la experiencia de los individuos, y no inherentes a los mismos.

Finalmente, la capacidad de aplicar la imaginación, la creatividad y el ingenio en la solución de problemas organizacionales, está ampliamente, y no estrechamente, distribuida entre la población.

A estas dos teorías puede añadirse una tercera visión del Hombre que podemos llamar el punto de vista social (Schein, 1988), y que tuvo una gran influencia en el período que siguió a la II Guerra Mundial (Furnham, 1997), principalmente bajo el empuje del movimiento de las relaciones humanas, impulsado, a su vez, por los trabajos de Mayo y sus colaboradores en la planta de Hawthorne (Peiró, 1987). Este punto de vista asume que la conducta individual está influida fundamentalmente por las interacciones sociales; que las personas buscan relaciones sociales significativas en el trabajo, y responden a las expectativas de quienes les rodean, a veces, incluso más que a los incentivos económicos. Todos los trabajadores llevan a su trabajo, un mundo social. Crean un mundo social en su entorno laboral con el que intentan cubrir sus necesidades sociales esenciales, que no desaparecen al cruzar los límites de la organización. Los elementos de diseño del trabajo que conlleva esta perspectiva se basan en la promoción de actividades sociales en la organización, tanto laborales como extra laborales. El lema de este movimiento es hoy prácticamente incuestionado: El Ser Humano es un ser social.

2.1.5 Hacia un Punto de Vista Realista sobre el Ser Humano en las Organizaciones y el Trabajo. El Hombre Complejo

Ninguno de estos puntos de vista parece acercarse más que el otro a la realidad plural, multivariada y multivariante del Ser Humano.

Porter, Lawler y Hackman (1975) proponen un acercamiento en el que definen, o más bien, toman partido por, diversas características del Hombre por ellos entendido. Así, éste es proactivo y no reactivo, social, con múltiples y diferentes necesidades, perceptivo-evaluativo, pensador y decisor, y con una capacidad limitada de respuestas en función de sus aptitudes y su aprendizaje. Furnham (1997) lo define como un ser esencialmente variable, y cambiante. Aunque cada persona tiene una jerarquía de necesidades, ésta puede variar de un momento a otro, y de una situación a otra, lo que hace difícil su comprensión y establecer predicciones acerca de su conducta. Desde este punto de vista, los motivos y formas de procesamiento humanos no son fijos e inamovibles, sino que cambian en función de la interacción entre el individuo y los entornos en los que desarrolla su actividad.

La filosofía organizacional que asuma este modelo de Ser Humano ha de ser ecléctica y capaz de dar interpretaciones múltiples a la conducta laboral, y consciente de las diferencias ínter e intra individuales. En este sentido, Campbell (1995) justifica algunos de los grandes problemas epistemológicos de la disciplina en la complejidad de su objeto de estudio, como veremos en un próximo capítulo dedicado al Método.

2.2 CONCEPTO DE TRABAJO

El concepto de trabajo tiene, siguiendo a Blanch (1996), una pluralidad de significados, referidos, principalmente, a un tipo específico de actividad humana, por un lado, y a las construcciones sociales del sentido y el valor de tal actividad. Este autor define el trabajo como la inversión consciente e intencional de una determinada cantidad de esfuerzo, para la producción de bienes, la elaboración de

productos, o la realización de servicios con los que satisfacer algún tipo de necesidades humanas.

En la misma línea, Peiró (1987) define el trabajo como un conjunto de actividades retribuidas o no, con carácter productivo y creativo, que permiten obtener, producir o prestar determinados bienes, productos o servicios, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones, de tal manera que quien las ejerce ha de aportar energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, a cambio de algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. Rodríguez (1992), incluye en la definición la existencia de un contrato legal, técnico o normativo que impone restricciones a tal actividad.

Sin embargo, el concepto de trabajo ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de la historia. En determinados momentos históricos, diversas formas de interpretar el trabajo y sus funciones, a veces antagónicas entre sí, han coexistido. Podríamos citar por ejemplo, la coexistencia en la actualidad de las éticas Marxista, Protestante, Humanista, Organizacional, y del Ocio (Buchholz, 1978).

Como variable psicológica, podemos definir el trabajo como un complejo de conductas orientadas a la consecución de diversas metas u objetivos, los cuales pueden tener valor en sí mismos (p.e. logro), o ser instrumentales para conseguir otro tipo de resultados. Esta definición está en línea con la propuesta por Kanungo (1979), en la que subraya la tendencia de toda conducta humana (incluyendo las laborales) a ser propositiva e instrumental para la obtención de resultados o metas, para la satisfacción de necesidades.

2.2.1 El Trabajo en las Diferentes Tradiciones Históricas

El trabajo ha tenido diversas formas a lo largo de la historia, como actividad y como fenómeno socio-construido (Peiró, 1993). Ha ido cambiando su significado, su valor, y su contenido (Blanch, 1996). El concepto “trabajo”, tal y como lo entendemos actualmente, no puede ser aplicado a cualquier actividad productiva encontrada en la historia. De hecho, el propio término “trabajo” proviene, etimológicamente, del término *tripalium*, que se refirió originalmente a un instrumento de tortura de la antigua Roma (Blanch, 1996).

Este punto de partida etimológico coincide con la concepción original judeocristiana de la actividad laboral, que la veía como un castigo divino, que hemos de sufrir los mortales, como consecuencia del Pecado Original (Génesis, 3,19). También coincide con la visión de la Grecia antigua, que delegaba en los esclavos la práctica laboral cotidiana (Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1988), o la del antiguo Egipto, que igualmente delegaba en los esclavos las actividades más penosas, mientras que los “Ciudadanos” y los sacerdotes, respectivamente, dedicaban su existencia a la creación, al desarrollo individual y de la cultura.

Es conocida la distinción aristotélica entre *sjolé* (creación intelectual y libre), *banausía* (trabajo manual) y *ponos* (trabajo penoso), que distinguen a tres clases sociales claramente diferenciadas a lo largo de la historia antigua: la clase dominante, ociosa y, en el caso de Egipto, Grecia y Roma, creativa y libre, dedicada principalmente a la contemplación; la clase artesana, cuya actividad depende más de la oferta y la demanda, y sus derechos sociales no le permite la posesión de tierras y bienes; y los siervos y esclavos, dedicados a la producción en sí, carentes de derechos sociales.

No se tienen noticias de que esta visión del trabajo cambiase a lo largo de la Edad Media. Es a partir del Renacimiento, con los cambios

de concepción de la Naturaleza, incluida la humana, cuando comienzan a aparecer nuevas formas de actividad productiva, y quienes practicaban estas formas de actividad, los artesanos, comienzan a tener un peso en la sociedad, tanto por su número como por su poder económico. Con la Revolución Francesa, se fundamentan los condicionantes sociales para el nacimiento de la edad moderna, y para el surgimiento del “Trabajo” según lo entendemos en nuestros días, pero hay que esperar casi un siglo, hasta el advenimiento de la I Revolución Industrial, para que surjan las industrias y se desarrollen las administraciones del Estado en sus formas más complejas.

La socióloga Arendt (1958), propone una distinción entre labor y trabajo. La primera (*labour*), consistiría en la actividad desarrollada para satisfacer o saciar las necesidades inmediatas relacionadas con el propio mantenimiento. Esta dimensión está más relacionada con el punto de vista Cristiano Católico, que confiere al trabajo el fin de la mera subsistencia y un carácter negativo, relacionado con el castigo (Blanch, 1996). La segunda dimensión (*work*), consistiría en la actividad manual que produce los objetos más o menos perdurables, cuya suma total constituye el artificio humano. Esta dimensión tiene mucho que ver con la visión Cristiana Protestante o Calvinista, que da al trabajo la función de continuación de la obra divina: de creación y perfeccionamiento de lo artificial, doblegando lo natural (Furnham, 1990).

Ambas dimensiones de la actividad productiva estarían más o menos presentes en toda actividad de trabajo. Así, podemos inferir que la actividad del esclavo egipcio, participando en la construcción de un templo, podía tener un sentido de ‘labor’, en la medida en que su ejecución era el único medio para conseguir alimentos, para él y su familia; y un sentido de ‘trabajo’ en la medida en que participaba en la

creación de edificios perdurables que (quién lo hubiera augurado), en su mayoría, acabarían en el Museo Británico, en el siglo XX. Sin embargo, pudiendo ser esto cierto para los antiguos griegos, egipcios, mesopotamos, o romanos, no parece serlo tanto para los plebeyos de la Edad Media, período durante el que la actividad productiva humana se centró más en la destrucción bélica y en la mera subsistencia civil (con notables excepciones románicas y góticas). Durante este período, las diferencias en la actividad productiva eran notables en función de la posición social de los individuos. Así, mientras la plebe subsistía, se dedicaba esencialmente a la labor, los artesanos producían los bienes necesarios para la agricultura, la guerra, o los transportes: se dedicaban a la labor y al trabajo. Siendo los nobles y cortesanos quienes disfrutaban del producto del trabajo de las otras clases sociales: su actividad se centraba principalmente en el consumo y disfrute, con bastante poca dedicación tanto a la labor como al trabajo (salvo en tiempos de hostigamiento militar, naturalmente).

Es importante para nosotros comprender que la situación, tan brevemente expuesta, conlleva una estructuración social asumida por la mayoría de sus miembros. Esto es, la distinción de clases sociales es asumida por la gente, en forma de lo que hoy llamamos Cultura. Esta Cultura imponía la obligatoriedad de mantenerse en una clase social, por el hecho de haber nacido en su seno, al igual que ocurre en nuestros días con las castas hindúes o, hasta no hace mucho tiempo, con las clases sociales en Suramérica. Esta Cultura era especialmente rígida y subyugante, de manera que era impuesta no sólo mediante la transmisión (más o menos) sutil de las normas y valores que la caracterizaban, sino que, además, era demasiado a menudo, impuesta por la fuerza, con castigos colectivos y públicos a quienes osaban contravenirla (ver por ejemplo los desmanes cometidos desde la

Inquisición, o la forma de mantener en Suráfrica, hasta hace poco, el *apartheid*).

Así las cosas, y tras el período que supuso el Renacimiento, de reblandecimiento de las normas y valores, y de los procedimientos para obligar a su cumplimiento, se dan las condiciones para un cambio de la estructuración social, que desemboca, como acontecimiento “estrella”, en la Revolución Francesa, que estuvo acompañada por un cambio más pacífico pero no menos efectivo, en la sociedad Inglesa, y en mucha menor medida, en el intento de aburguesamiento de la sociedad española, con la Constitución de Cádiz en 1812. Estos cambios sociales conllevan, en mayor o menor medida, la desmitificación del establecimiento natural de las clases sociales. La clase burguesa francesa, tras haber diezclado en buena medida a la nobleza, comienza a desarrollar una nueva ética social que permite el intercambio, si no de clase, sí al menos entre niveles económicos, en base al éxito personal/profesional/político.

Este cambio social, motor de la independencia americana, y que pronto se generaliza a la mayor parte de Europa, gracias al desarrollo del protestantismo, es determinante para el nacimiento de una nueva ética del trabajo. Esta ética tendrá su máximo exponente en el desarrollo de la moral Capitalista, entendida como una forma de vida culturalmente prescrita, como una doctrina moral para fomentar los intereses materiales del individuo (Furnham, 1990). Así, el éxito personal, y, por tanto, la posición socioeconómica de individuos y familias, dependerá de la utilidad social de los resultados del trabajo de este individuo o familia.

El trabajo adquiere, por primera vez, la capacidad de permitir a cualquier miembro de la sociedad, ocupar una posición social, más o menos independientemente del entorno en que este individuo haya

nacido. Vemos así que la distinción de Arendt (1958) se hace ya insuficiente para significar la actividad laboral: ya no basta con distinguir entre subsistir y producir cultura. Se hace necesaria una tercera dimensión, referida a la función de dar un estatus socioeconómico al trabajador. Esta dimensión incluye la utilidad de la acumulación de dinero/capital, esencial para el ascetismo Puritano del que parte Weber (1958) para su “Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo” (Furnham, 1990). El Protestantismo emergente modifica, entre otras cosas, la dependencia que el individuo tiene de las instituciones, para alcanzar la salvación, y deposita la mayor parte de la responsabilidad en el propio individuo (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953. Cfr., Furnham, 1990). Desde un punto de vista psicológico, es precisamente el individualismo que caracteriza al Capitalismo lo que, según McClelland (1961), determina el crecimiento económico, principalmente porque este individualismo genera en los individuos una Necesidad de Logro, motivo fundamental en el perfil motivacional del empresario.

Así, vemos que, con la Revolución burguesa del siglo XVIII y el advenimiento de la Revolución Industrial, el trabajo pasa de ser una imposición sobre una o varias clases sociales, a ser el medio para ocupar una posición social. Este cambio cualitativo en la concepción del trabajo lleva a lo que Blanch (1996) llama la “entronización cultural del trabajo”, caracterizada por el ascetismo laboral, la antropología trabajista, y el culto al empleo.

Esta nueva concepción de la estructuración social instituye al trabajo como un factor estructural del sistema industrial, y estructurante del sentido común (Blanch, 1996), que en última instancia, comienza a ser el principal subsistema social, superando a las instituciones religiosas, y progresivamente ganando terreno a las

instituciones militares, de tanta importancia desde los tiempos del medioevo. El Trabajo se constituye como la actividad que marca las pautas de comportamiento, determina los ciclos vitales, y en muchos casos, posibilita o limita las interacciones sociales de los individuos, e incluso su desarrollo como seres humanos. El trabajo pierde, además, su significación intrínseca para convertirse en una actividad instrumental que posibilita la pertenencia a grupos de éxito en la sociedad (Rodríguez, 1992). Aunque el hecho de que alguna vez existiese aquella significación intrínseca, es de dudosa certeza.

Este protagonismo del que disfruta el trabajo en la sociedad actual choca de plano con su escasez y con las previsiones futuras. Cada vez más, los sistemas productivos dependen más de las máquinas y menos de los hombres, y estas máquinas necesitan cada vez menos la intervención del operario para su regulación, alimentación, o puesta a punto, pues son controladas numéricamente y su mantenimiento se lleva a cabo por poco personal, altamente cualificado. Esta situación lleva a la desaparición de las bolsas de solidaridad que generaba la actividad humana. Al menos en nuestro país, la situación es tal que, aunque la productividad de una máquina tiene repercusiones sociales, vía impuestos, no tiene estas repercusiones en las arcas de la Seguridad Social, por lo que éstas son cada vez más pobres, y con ello, el “estado del bienestar” tiende a la bancarrota. Así que, salvo que surja un sistema alternativo de redistribución de la riqueza, nos vemos abocados a una situación en la que el trabajo es un valor fundamental para la sociedad, medio necesario para la subsistencia y el consumo, pero que no puede ser ejercido por la mayoría de los ciudadanos.

Como conclusión a lo expuesto hasta aquí, podemos observar que el trabajo, como actividad humana es de difícil conceptualización y descripción, tanto por la complejidad de las actividades que

actualmente se enmarcan dentro de este ámbito, como por la diversidad de significados y contenidos que ha ido teniendo a lo largo de la historia. Observamos así la necesidad de estudiar el fenómeno desde un punto de vista que tenga en cuenta tanto las connotaciones históricas de dicha actividad, como sus connotaciones específicas en un momento determinado.

Algunos autores (p.e. Harpaz, 1990), apuntan a que el Trabajo ha sufrido ciclos dialécticos a lo largo de la historia, y que en la actualidad existe una tendencia a volver a la situación previa a la I Revolución Industrial, época en la que se asume una gran importancia de los valores personales (humanistas) relacionados con la actividad laboral, principalmente de los artesanos. Sin embargo, esta comparación, de sesgo claramente optimista, no tiene en cuenta que las condiciones sociales de la pre-revolución eran radicalmente diferentes a las condiciones sociales actuales, amén de la dudosa certeza de que los valores imperantes en relación con el Trabajo (incluso en las clases artesanas), fuesen, en modo alguno, humanistas.

Otros autores, también adoptando un punto de vista optimista, apuntan que, en la actualidad, el trabajo tiende a ser valorado de forma intrínseca, dentro de lo que podríamos llamar “post-materialismo”, no por su instrumentalidad para obtener otros resultados (Inglehardt, 1977; MOW International Research Team, 1987). También en este caso existe bastante poca evidencia de este supuesto cambio de valores laborales, sino más bien, todo lo contrario. Torregrosa (1989), por ejemplo constata un aumento de la importancia subjetiva del trabajo, pero esta importancia se debe principalmente a aspectos instrumentales del trabajo.

El trabajo sigue pudiendo ser el *sjolé* (creación intelectual y libre), *banausía* (trabajo manual) y/o *ponos* (trabajo penoso), que proponía

Aristóteles, pero en la actualidad podemos encontrar los tres componentes en una misma actividad, en mayor o menor medida, en función del tipo de trabajo del que hablemos, o de la necesidad de quien lo ha de desempeñar.

2.2.2 El Significado Empírico del Trabajo

Una cuestión diferente a la planteada en el apartado anterior, es la del significado que cada individuo asigna al Trabajo como actividad. Diversos autores han investigado este tópico (e.g. Inglehardt, 1977), aunque tal vez, el equipo que más serios esfuerzos le ha dedicado, haya sido el MOW International Research Team (1987). Éste consistió en un equipo multinacional de investigación, que tuvo como objetivo principal, precisamente, el desarrollo del conocimiento sobre el Significado del Trabajo desde un punto de vista empírico, a partir de un acercamiento interactivo. Este acercamiento reconoce el enraizamiento profundo de los valores en el individuo, y su desarrollo en base a las influencias de los 'otros significativos' (Drenth, 1991; Díaz Vilela, 1994). Los resultados de la investigación MOW (1987) muestran la estructuración del constructo de Significado del Trabajo en tres dimensiones principales, referidas a la Centralidad del trabajo, las Creencias Normativas sobre el trabajo, y los Motivos o Preferencias laborales (MOW International Research Team, 1987; Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1991).

2.2.2.1 Centralidad del Trabajo

Conceptualmente, la Centralidad del trabajo consiste en la medida en que el trabajo como actividad, como entorno conductual en general,

o como esfera vital (Dubin, 1976), forma parte del autoconcepto del individuo; consiste en una creencia normativa sobre el valor del trabajo en la vida, que depende del proceso de socialización del individuo, y que puede verse como un estado cognitivo o creencial de identificación psicológica, que depende de la saliencia de las necesidades del individuo, y de las percepciones que éste tiene sobre las potencialidades de satisfacción que tiene el trabajo (Kanungo, 1982). La Centralidad del trabajo es pues un concepto psicológico opuesto al más sociológico de “alienación”, al que cabría definir como un estado creencial de separación psicológica, en este caso, del trabajo, dado que el individuo percibe que esta actividad es inútil como satisfactora de sus necesidades y expectativas más salientes (Kanungo, 1979).

Los autores del equipo de investigación MOW, en la publicación original (MOW International Research Team, 1987), así como en otras diversas publicaciones de sus miembros (Claes, 1993; Harpaz, 1990; Harpaz, Claes, Depolo y Ruiz Quintanilla, 1992; Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1988), y otras publicaciones externas al mismo equipo (Peiró et al., 1993), aíslan factorialmente esta dimensión del Significado del Trabajo y le dan una importancia fundamental dentro de la estructura del constructo. Sin embargo, lo cierto es que la escala que utilizan para su medida, parece adolecer de fiabilidad y de validez de constructo (Díaz Vilela, 1997). El constructo medido por estos autores, parece referirse más a la importancia del trabajo para los individuos, que a la centralidad de éste, entendida según se ha presentado en el párrafo anterior. Así, los resultados relativos a centralidad del trabajo, obtenidos en tales investigaciones, no son concluyentes, y han de ser interpretados con cautela.

2.2.2.2 Creencias Normativas sobre el Trabajo

Esta segunda dimensión del Significado del Trabajo consiste en dos dimensiones, relativas a los derechos y a los deberes laborales respectivamente. Pueden considerarse como expectativas sociales frente a las cuales se juzga el trabajo y sus recompensas (Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1988). Incluye esta dimensión aquellas creencias normativas que representan las dos éticas del trabajo más importantes de nuestro tiempo: La ética Protestante, a partir de la cual se seleccionaron las creencias relativas a deberes laborales; y la ética Marxista (o Marxiana), que suscribiría algunas de las creencias relacionadas con los deberes laborales, y la mayoría de las relacionadas con los derechos laborales.

La ética del Trabajo¹, siguiendo a Buchholz (1978), asume que el trabajo es bueno en sí mismo, y confiere dignidad al ser humano. Por tanto, todo el mundo debería trabajar y abrir su propio camino en la vida. El éxito en la vida depende del esfuerzo individual y la riqueza acumulada es la medida del esfuerzo que se ha realizado. Los beneficios que se obtengan de la actividad laboral deberán reinvertirse para multiplicarlos, de manera que el ahorro y la frugalidad son virtudes que deberían ser practicadas en el uso de las posesiones materiales. Por su parte, la ética Marxista del trabajo, asumiendo casi los mismos principios que la ética del Trabajo, asume que éste tiene la función de desarrollar la sociedad, más que al individuo, y asume, explícitamente, los derechos al control de los medios de producción, a la participación en la toma de decisiones, etc.

¹ Últimamente se ha eliminado el término "Protestante", llamándose a esta variable cultural "Ética del Trabajo", dada su presencia en culturas no protestantes, y su dependencia del nivel de industrialización de la sociedad en que se mide (Heller, 1991; Mudrack, 1992; Díaz Vilela, 1994).

Estos dos grupos de creencias normativas han aparecido como elementos independientes dentro de la estructura empírica del Significado del Trabajo, en diversas investigaciones (MOW International Research Team, 1987; Claes, 1993; Salanova et al., 1993; Díaz Vilela, 1994).

Un importante resultado de la investigación MOW (1987), relacionado con este tipo de creencias, lo pone de manifiesto Heller (1991), al constatar que la Ética del Trabajo no puede seguir confundándose o identificándose con el Protestantismo. Los valores asociados con aquélla aparecen, en mayor grado, en los países no anglosajones y protestantes, sino en aquéllos cuya industrialización se ha desarrollado en el siglo XX (Japón, Yugoslavia e Israel). Parece, además, probable, que tal ética sufra un declive en esos países también, como ocurre ya en Japón. También Mudrack (1992), niega el hecho de que la ética Protestante del Trabajo caracterice sólo a los Protestantes. Es más que probable que las creencias imperantes en una cultura, en un determinado momento, dependan, en buena medida, de la situación económico-industrial del país o región en la que tal cultura se enmarca.

En resumen, la investigación empírica sobre el Significado del Trabajo ha comprobado la existencia más o menos ortogonal de ambas dimensiones de creencias normativas: Derechos y Deberes laborales. Asumimos tanto unas como otras creencias, aunque parece que tendemos, en general, a estar más conformes con los primeros que con los segundos (MOW International Research Team, 1987).

2.2.2.3 Motivos Laborales

Este último grupo de variables integrantes del Significado del Trabajo se refiere, en general, a las funciones percibidas del trabajo, a lo que se espera de él, a las expectativas específicas o preferencias respecto de diferentes características del trabajo (Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1988), que hacen que un puesto de trabajo sea bueno o malo (Jurgensen, 1978). Esta dimensión incluye dos tipos de variables, los Resultados valorados del trabajo y las Metas laborales.

Los Resultados valorados del trabajo, definidos como el conjunto de razones básicas por las que trabaja la gente (MOW International Research Team, 1987), o los estados finales que las personas desean y sienten que deben ser capaces de conseguir a través del trabajo (Nord, Brief, Atieh y Doherty, 1988), o valores laborales terminales (Rokeach, 1979).

Las Metas Laborales consisten en las expectativas sobre las características del trabajo concreto, del puesto de trabajo, esperadas o preferidas por los individuos (Díaz Vilela, 1994). Tendrían que ver con la definición de valores laborales que proponen Pine e Innis (1987), necesidades y prioridades individuales y las consecuentes disposiciones personales y orientaciones hacia los roles laborales que tienen la capacidad percibida de satisfacer aquellas necesidades y prioridades.

Esta gran dimensión del Significado del Trabajo es tal vez la que aparece con mayor frecuencia en investigaciones dentro de la disciplina. Contra lo que cabría esperar, a partir de la distinción apriorística y conceptual entre Metas y Resultados laborales (MOW International Research Team, 1987), y de la diferenciación general entre motivos instrumentales (recompensas extrínsecas), y expresivos (recompensas intrínsecas) (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959), las puntuaciones dadas por diferentes muestras, a las variables relacionadas con estas dimensiones, saturan en factores no

hipotetizados. Así, no ha habido un agrupamiento claro en dos dimensiones que discriminen las Metas de los Resultados, ni los contenidos Extrínsecos de los Intrínsecos, sino que los distintos motivos se han agrupado en diversos factores, más o menos estables entre investigaciones, apoyando las afirmaciones de Dyer y Parker (1975) y de Nord et al. (1988), referidas a la falta de consistencia de la dicotomía *intrínseco versus extrínseco*.

Estas afirmaciones parecen confirmarse con los resultados de diferentes investigaciones. Los factores aislados por el equipo MOW (1987) a partir del análisis de todos los elementos relacionados con el Significado del Trabajo fueron los de “importancia de las relaciones sociales en el trabajo”, “importancia de los ingresos y el salario”, “metas expresivas”, y “metas económicas y de confort”. Harpaz, Claes, Depolo y Ruiz Quintanilla (1992), utilizando una versión reducida y depurada del cuestionario original MOW, aplicada a una muestra también internacional, perteneciente al equipo de investigación WOSY (WOSY International Research Group, 1989, 1992), encontraron una solución parecida con cuatro factores que aglutinaron las metas laborales y los resultados valorados del trabajo. Díaz Vilela (1994, 1997), aplicando una adaptación del mismo cuestionario a una muestra de trabajadores, estudiantes y jubilados de la isla de Tenerife, también encontró una solución factorial del Significado del Trabajo en la que aparecen aglutinadas las variables relativas a los motivos laborales en cuatro dimensiones similares a las anteriores.

Las diferentes investigaciones sobre valores laborales han indicado la importancia principal de los resultados económicos, de la potencialidad para la auto-expresión mediante el trabajo, y de la posibilidad de establecer relaciones sociales mediante el trabajo. Aunque la razón principal por la que trabaja la gente parece ser la de

asegurar unos ingresos, según los resultados del equipo MOW (1987), o los de Núñez et al. (1996), los resultados de la investigación sobre este punto no son concluyentes. Como afirman Pine e Innis (1987), cuando las sociedades son prósperas durante períodos relativamente largos, los valores de orden superior serán los dominantes, mientras que en sociedades caracterizadas por una economía inestable, dominarán los valores de supervivencia, de tal manera que existe una fuerte relación entre las condiciones económicas sociales y los valores laborales individuales.

2.2.3 Conclusión

Dada la complejidad del término Trabajo, cabe esperar que la respuesta a la pregunta de por qué trabaja la gente, sea también compleja, y que tenga diferentes contenidos, en función del ámbito de actividad al que nos refiramos. Parece evidente que los trabajadores acuden diariamente a su lugar de trabajo, “fichan”, y permanecen en ellos cuarenta horas semanales, por razones económicas (en su mayoría), sin embargo, la productividad, en términos de calidad y cantidad, no parece estar directamente relacionada con los motivos económicos. Esta relación puede ser más o menos directa en función del tipo de trabajo al que nos refiramos.

Los incentivos económicos pueden funcionar mejor en situaciones de empleo precario, o de puestos de trabajo repetitivos y monótonos, mientras que no estarán tan relacionados con la productividad en puestos de trabajo de responsabilidad. Esta situación se complica cuando tenemos en cuenta al individuo que ha de desempeñar el trabajo, quien puede asumir valores más “económicos”, o más “trabajistas”, o más “expresivos”, etc., o cualquier combinación de estos

valores; quien, además, puede actuar por necesidades más o menos inmediatas, más o menos opuestas a sus valores, y que pueden variar de un momento a otro. Y se complica más, aún, cuando tenemos en cuenta que la actividad laboral se desempeña, en la mayoría de los casos, dentro de una organización, que dado su carácter artificial y social, es en sí misma, compleja y cambiante a su vez.

Así, para explicar y predecir la conducta laboral, hemos de comprender tanto las necesidades, valores, actitudes, aptitudes, capacidades, y otras variables del individuo trabajador, como las condiciones y características de los entornos conductuales concretos en los que se desarrolla la actividad laboral: los puestos de trabajo, inmersos normalmente en las organizaciones y sus subsistemas, unidades y grupos, o en las relaciones extra organizacionales entre cliente y profesional.

2.3 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Siguiendo a diversos autores, una organización puede definirse como un grupo compuesto por individuos, o por otros grupos menores, que se constituyen para conseguir una o varias metas, utilizando para ello la diferenciación de funciones y la división del trabajo. Además, tienden a establecer sistemas racionales de coordinación y dirección, y presentan cierta permanencia temporal, y cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental (Barnard, 1959; Díaz De Quijano De Arana, 1993; Duncan, 1981; Etzioni, 1964; Katz y Kahn, 1978; Mayntz, 1972; Peiró, 1987; Porter, Lawler y Hackman, 1975; Scott, 1964; Weiss, 1956).

La delimitación conceptual de la organización es de difícil aplicación a determinados grupos, que podríamos llamar “cuasi

organizaciones", o grupos más o menos organizados. Los propios March y Simon (1977) excusan la delimitación de la organización y su diferenciación de la no-organización. Sin embargo, desde una postura sintética, dentro del paradigma racionalista (Pérez Quintana, 1988), o del sistema racional cerrado (Rodríguez, 1992), Porter, Lawler y Hackman (1975) nos ofrecen una definición basada en cinco características organizacionales: las organizaciones son conjuntos de individuos o grupos formados con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas, por medio de funciones diferenciadas, y coordinadas y dirigidas racionalmente, a lo largo de un período continuado de tiempo.

Otros autores han optado por conceptualizaciones basadas en paradigmas diferentes, tales como el fenomenológico, el político, o el socio cognitivo, enfatizando más los procesos y las interacciones que las metas y estructuras (Pérez Quintana, 1988). Para Weick (1969), la organización es un constructo hipotético, un nombre y un mito, que se manifiesta por medio de los sucesos eslabonados que suceden dentro de un lugar concreto, y que nosotros convertimos en sustancia cuando hablamos de organización. Para el mismo autor (Weick, 1979), nos referimos a un "cuerpo de pensamiento pensado por pensadores pensantes". En la misma línea, Brown (1978) y Wilkins (1983) las definen como conjuntos de significados compartidos.

Pfeffer (1981) habla de "Sistema estructurado de actividades en las que los participantes intentan desarrollar explicaciones causales y racionalizaciones para esos patrones de actividad que están constreñidas por su legitimidad y aceptación en el contexto social, y siendo, además, preferidas las explicaciones que proporcionan un sentimiento de control sobre los eventos".

Finalmente, para Katz y Kahn (1977, 1989), las organizaciones son sistemas sociales abiertos cuyos componentes principales son los roles,

normas y valores. Estos sistemas sociales se integran mediante las actividades diseñadas, interdependientes, repetitivas, perdurables y limitadas en el tiempo y en el espacio, de un grupo de personas.

En general, podemos asumir, con Porter, Lawler y Hackman (1975), que una organización puede definirse en base a su composición, su orientación o finalidad, su diferenciación interna de funciones, su coordinación racional, y su continuidad a través del tiempo. Sin embargo, esta definición y la definición de cada una de estas características, hemos de tomarla como orientativa y no restrictiva, dado que, como veremos, no todas las organizaciones, ni cada una de ellas durante toda su existencia, mantienen tales características.

2.3.1 Composición de la Organización

Las organizaciones están compuestas por individuos que pueden formar, a su vez, grupos. Estos individuos y grupos funcionan a modo de elementos de un sistema. Para que exista una organización, no existe un número mínimo necesario de individuos, de manera que hay autores que consideran que desde que dos individuos se asocian para conseguir un objetivo, dividiéndose el trabajo, podemos hablar ya de organización (Barnard, 1959, Porter, Lawler y Hackman, 1975). Otros autores consideran necesaria la existencia de un gran número de miembros, tantos que la interacción social directa, "cara a cara", sea imposible (Pffiffner y Sherwood, 1961). Otros, fijan la necesidad de que existan por lo menos varios grupos primarios (Simon, 1952, Cfr. Díaz de Quijano de Arana, 1993). Sin embargo, no parece ser éste un problema real en la definición de Organización. Tal como indica Peiró (1987), la diferencia entre una organización y un grupo "no-

organización”, estriba en la diferenciación de tareas y en la especificación racional de los fines, y no en el número de miembros.

Los miembros de una organización pueden formar grupos, que pueden ser formales, diseñados para la consecución de los fines organizacionales; o informales, que nacen a partir de la interacción social, formal o informal, de los miembros de la organización, con el fin de satisfacer necesidades no cubiertas por ésta, o para suplir deficiencias de diseño, o para ambas cosas. Estos grupos, formales o informales comparten la característica de estar formados por un número limitado de individuos que poseen interacciones comunes y comparten una serie de normas y valores.

Porter, Lawler y Hackman (1975), desde una postura racionalista, asumen que los grupos de organizaciones conforman las instituciones sociales, las cuales, a su vez, conforman la unidad, aún superior, que constituye la sociedad. Con esta relación inclusiva de unos niveles en otros, se enfatiza el papel que cada nivel tiene como *ambiente* del nivel inferior. La organización es el entorno directo del grupo, y éste, a su vez, es el entorno del individuo, de manera que el grupo es la principal característica organizacional del entorno del individuo. “...Cada nivel de unidad sobre una unidad dada, constituye una parte de su ambiente, y cuanto más inmediato sea el nivel, mayor será la influencia asumida sobre esa unidad particular.” (Porter, Lawler y Hackman, 1975, pp. 73).

Sin embargo, esta concepción jerarquizada de las relaciones inter-niveles, no contempla la realidad de las relaciones múltiples que un individuo determinado puede tener con diferentes niveles de una organización, con diferentes organizaciones, o con diferentes niveles de otras organizaciones o instituciones. Esta concepción parte de la asunción del modelo de las “*Instituciones Focales*” (Dubin, 1976). Como alternativa, desde una perspectiva sociológica, se encuentra el

modelo de las “*Instituciones Multi-Iguals*”, que contempla la existencia de diversas instituciones (Familia, Iglesia, Trabajo, etc.), que influyen, o pueden influir, con la misma intensidad y paralelamente, en las conductas individuales. Esto nos lleva a la idea de “*inclusión parcial*” (Allport, 1962; Katz y Kahn, 1989; Porter, Lawler y Hackman, 1975), o la involucración parcial y simultánea de los individuos en diferentes grupos.

2.3.2 Metas Organizacionales

Como una primera aproximación, podemos considerar las metas organizacionales, como los propósitos para los cuales se forma una organización dentro de un contexto socioeconómico determinado. Según Parsons (1969), la orientación de las organizaciones hacia estas metas y objetivos es una característica definitoria de las mismas. No en vano, cuando se constituye legalmente cualquier organización, tras definir sus componentes y domicilio social, el primer apartado legal lo constituyen los objetivos explícitos de la organización que se desea formar.

Los objetivos organizacionales pueden ser distintos de los objetivos de los miembros de una organización (Barnard, 1968). Sin embargo, para Porter, Lawler y Hackman (1975), constituyen condiciones *sine qua non* de las organizaciones, y cumplen las funciones de servir de guía para la acción de los miembros, para legitimar sus acciones, para estandarizar sus logros, así como para configurar la estructura organizacional y darnos una visión de la naturaleza y el carácter de la organización.

Las metas organizacionales son fijadas, normalmente, por sus propietarios, o dirigentes políticos, aunque en ocasiones, son algunos

de los miembros quienes tienen la responsabilidad de su establecimiento. En el caso de una cooperativa, son los miembros de ésta (socios trabajadores), los responsables del establecimiento y del cumplimiento de las metas. En una sociedad limitada, con una estructura altamente jerarquizada, será el propietario el que establecerá los objetivos organizacionales, mientras que los miembros de la organización habrán de cumplir sus metas específicas, con poca participación en su establecimiento. En definitiva, y siguiendo a Thompson (1967), las metas serán establecidas por aquellos elementos de la organización (y, a veces, externos a ella) con suficiente poder o “control sobre los recursos organizacionales” (pp. 128)

Siguiendo a March y Simon (1977), una organización puede considerarse como una cadena de medios-fines, de manera que los fines organizacionales se van especificando progresivamente, convirtiéndose en objetivos más operacionales, a medida que bajamos de los niveles jerárquicamente superiores a los inferiores (Díaz de Quijano de Arana, 1993; Peiró, 1987). Los medios requeridos por un nivel superior para conseguir sus fines, se convierten en los fines propios del nivel inferior, cuyos medios pueden ser fines de un nivel aún más inferior, o bien, pueden conseguirse sin dependencia de otro nivel. De esta manera, los objetivos de los niveles inferiores son más concretos y específicos, mientras que los fines de niveles superiores son más generales y más relacionados con la innovación (Peiró, 1987).

Las metas formales de la organización se pueden clasificar en tres tipos (Porter, Lawler y Hackman, 1975): Las *metas oficiales*, que consisten en metas generales, públicamente establecidas en sus estatutos; las *metas operativas*, que se corresponden más o menos con las metas oficiales, son aquellas metas que una organización persigue realmente en un momento dado; y las *metas operacionales*, que se

refieren a aquellas metas operativas sobre las que existe consenso sobre cómo se medirá su consecución.

Estas metas pueden variar con el tiempo, produciéndose sucesiones y desplazamientos de objetivos. Estas sucesiones se producirán cuando los objetivos originales han sido cumplidos, o cuando el entorno socioeconómico obliga a reformularlos. Por otro lado, los objetivos serán desplazados cuando se desarrollan nuevos objetivos contradictorios o en conflicto con los originales (Peiró, 1987).

2.3.3 Medios o Métodos Organizacionales para la Consecución de las Metas

Los dos elementos “organizativos” principales de una organización son la diferenciación y la coordinación racional de funciones. Con el fin de poder cumplir con las metas organizacionales, la organización es diseñada de manera que las funciones requeridas para esta consecución, se realicen de forma diferenciada por distintas unidades organizacionales (p.e. puestos, departamentos, etc.), y, además, de forma coordinada entre ellas. Esta característica diferencia a las organizaciones de otros colectivos sociales cuyos miembros comparten uno o varios objetivos comunes de forma casual, tales como audiencias, clientes de una sala de fiestas, etc.

2.3.3.1 Diferenciación de Funciones

La diferenciación de funciones se puede dar en sentido horizontal y vertical dentro de la organización. En el primer caso tendremos una división de actividades entre unidades con igual nivel de autoridad, pero con funciones dirigidas a conseguir submetas cualitativamente

diferentes. Se trata de una diferenciación en función de la división del trabajo (Porter, Lawler y Hackman, 1975). En el segundo caso, la división vertical de funciones se da en función del grado de autoridad de las unidades, del grado de responsabilidad, y del número de unidades que dependen de éstas, aunque todas ellas persigan una misma submeta organizacional.

Además, la diferenciación de funciones comporta una diferenciación de roles organizacionales, y tiene consecuencias sobre las interacciones de los individuos que han de desempeñarlos, así como sobre sus actitudes y, por supuesto, sobre sus conductas (Peiró, 1987; Porter, Lawler y Hackman, 1975; Schneider, 1972). En primer lugar, en relación con la existencia de cadenas de medios-fines, la división vertical del trabajo conlleva la necesidad de que los individuos, en los niveles superiores, desempeñen roles más orientados al establecimiento de metas, mientras que los roles inferiores se orientan más a la consecución de estas metas. Los individuos situados en el centro de la jerarquía se orientarán tanto a la consecución de metas, como a su formación o establecimiento (Porter, Lawler y Hackman, 1975). Esta diferenciación en los tipos de objetivos asignados a roles de diferentes niveles jerárquicos, conlleva una necesaria diferenciación de las características de los individuos que los ocupan, de los tipos de habilidades requeridas a cada nivel.

La diferenciación de funciones produce, además, una serie de efectos sobre las actitudes de los individuos y sus interacciones sociales. Especialmente, la diferenciación funcional horizontal determinará en buena medida, aunque no totalmente, con quién se establecerán las interacciones. Estas interacciones tendrán consecuencias imprevisibles por parte de los diseñadores de la organización y podrán o no, contribuir a la consecución de las metas

organizacionales. De la misma manera, podrán o no, contribuir a la satisfacción del individuo. El mantenimiento temporal de cualquiera de estas interacciones puede llevar a su estabilización, y con ello, al desarrollo de una estructura “*actual*” o de hecho (en oposición a la oficial), de la organización. Así, Porter, Lawler y Hackman (1975) consideran que la estructura organizacional no se puede considerar como una entidad separada de las funciones diferenciadas, con sus patrones de interacción resultantes.

2.3.3.2 Coordinación Racional de Funciones

El segundo aspecto necesario para la consecución de las metas organizacionales lo constituye la coordinación racional de funciones, que consiste en la conjunción de las actividades y esfuerzos de los individuos, con el fin de establecer las premisas adecuadas para la consecución de los objetivos organizacionales (Peiró, 1987). Esta coordinación hace que las actividades y esfuerzos de los miembros alcancen un sentido, o parezcan lógicos, para los miembros de la organización, especialmente para quienes tienen el poder de manejar sus recursos (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

Los mecanismos mediante los cuales se alcanza la coordinación racional de funciones pueden ser diversos: la especificación de las submetas organizacionales; la estructuración jerárquica; la especificación de los roles organizacionales; la comunicación intra-organizacional; y el autocontrol de los individuos.

La diferenciación y la coordinación racional de las funciones permiten restringir y canalizar las actividades de los individuos, de manera que éstas se dirijan hacia la consecución de las metas organizacionales. Así, las consecuencias para el individuo de ambas

características organizacionales se traducen en la facilitación de las tareas éste que ha de desempeñar, y en la restricción de su libertad de acción mientras se encuentre desempeñando su rol organizacional, o tareas organizacionales.

2.3.4 Continuidad Temporal.

Esta última característica del “grupo-organización” es fundamental para diferenciarla de otros tipos de grupos más efímeros. También es fundamental para comprender el comportamiento de sus miembros, de tal manera que sin esta continuidad temporal, difícilmente encontraríamos miembros dispuestos a contribuir con sus esfuerzos a la consecución de los fines organizacionales (Peiró, 1987). Sin embargo, aunque la organización se mantenga durante largo tiempo, sus miembros pueden variar, y por el contrario, una organización puede cambiar de propietario, de nombre, e incluso de estructura, sin cambiar de miembros. Por lo que la consideración de cuándo una organización perdura, se hace algo complicada. Porter, Lawler y Hackman (1975) definen esta continuidad temporal en función de que perdure la totalidad del patrón de interacciones y actividades orientadas a un fin y que tienden a reproducirse de una manera más o menos regular. Lo importante está en la regularidad de las acciones y relaciones.

2.4 CONCLUSIONES

En este segundo apartado he intentado ofrecer diferentes visiones sobre los tres ámbitos generales que componen el objeto de estudio de la Disciplina. En los tres casos, tanto al referirnos al sujeto humano, a

la actividad laboral, y a las organizaciones, nos encontramos con una alta complejidad. Esta complejidad se debe no sólo a la amplitud de dichos ámbitos o grupos de variables, sino también, y tal vez con mayor importancia, a su multi variabilidad intrínseca.

Hemos visto cómo aparecen diversas posturas a la hora de entender al Ser Humano en general, y al trabajador en particular. Estas posturas, se han ido complejizando, naturalmente, a medida que la Ciencia psicológica ha desarrollado su cuerpo teórico y empírico, así como la metodología necesaria para la observación, análisis e interpretación del Sujeto. Vemos hoy, que el Ser Humano puede explicarse en términos de su conducta, pero, además, en términos de su 'forma de entender' y procesar aquello que percibe de la realidad objetiva, pero, además, en términos de sus rasgos característicos innatos, etc.

Aparecen diversas formas de entender el Trabajo como actividad, más o menos homogéneas, dentro de cada una de las que, podríamos llamar, macro culturas (Norte-Sur, Oriente-Occidente, Primer Mundo-Tercer Mundo, etc.), y dentro de períodos de tiempo más o menos prolongados. Sin embargo, dentro de cada una de estas macro culturas, coexisten diversas formas de trabajo que no responden a una única definición. Basta comparar, por ejemplo, la actividad de un monitor de Montañismo, con el de un hornero siderúrgico.

Finalmente, amén de la profusión de distintos tipos de organizaciones, éstas se estructuran internamente de forma variada, y aunque hemos asumido la caracterización de Porter, Lawler y Hackman (1975) como definitoria de las organizaciones, existe la posibilidad de que aún haya organizaciones que se escapen a esta definición.

A continuación abordaremos el estudio del desarrollo histórico de la Disciplina como medio para comprender qué entendemos por cada una de las variables, y cómo entendemos las relaciones entre ellas.

3 ANTECEDENTES Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA DISCIPLINA

Como ya hemos visto, el objeto de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones es altamente complejo. Pero no es sólo esta complejidad la que ha hecho que nuestro cuerpo teórico sea de difícil comprensión. A esto hay que añadir dos aspectos que me parecen importantes, y que han dificultado mi tarea a la hora de desarrollar este trabajo.

En primer lugar, la Disciplina como tal no existe hasta hace bien poco. Como veremos, la Asociación de Psicólogos Americana (APA), incluye la división que comprende esta Disciplina en el año 1970, y es en esa década en la que aparecen las primeras ediciones de los manuales más importantes. Hasta esas fechas, lo que existía era una Psicología Industrial y una Teoría de la Organización, con objetos marcadamente diferentes, individuos, por un lado, y organizaciones por el otro. Como se verá, esta fusión, o si se prefiere, el hecho de que los autores interesados en la Psicología Industrial, se interesasen también por los procesos organizacionales, no fue un hecho repentino, ni fruto de una ruptura paradigmática con el pasado, sino que se trató de un cambio paulatino que aún en nuestros días, como veremos más adelante, falta por concluir.

En segundo lugar, el nacimiento de la Psicología Industrial antecedente de la Disciplina actual, no estuvo caracterizado, precisamente, por sus aportaciones teóricas, sino más bien por las empíricas y pragmáticas (Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Rodríguez,

1992). Esta falta de un corpus teórico, no sólo durante sus comienzos, sino hasta hace bien poco, ha permitido una gran profusión de investigaciones aisladas entre sí, orientadas, en muchos casos, a la solución de problemas de clientes, más que a la comprobación de hipótesis o a la contrastación de teorías, y ha dificultado enormemente la imprescindible agregación de resultados que toda Disciplina necesita para su desarrollo (Campbell, 1995).

Es por estas dos razones que este apartado sobre el desarrollo histórico no se centrará sólo en la Psicología Industrial, lo cual no es ninguna novedad. Prácticamente todos los autores consultados incluyen dentro de este apartado todos los desarrollos que han dado lugar a nuestra disciplina. Sin embargo, diferenciaremos entre los antecedentes del nacimiento de la disciplina, propios de la Psicología, y aquéllos que provienen de otras ciencias, tales como las Ciencias de la Administración, la Economía, o la Ingeniería.

3.1 ANTECEDENTES DESDE OTRAS DISCIPLINAS

Como hemos visto, durante el siglo XIX se produjeron importantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, en los principales países industriales de la época, Alemania, Francia, Inglaterra, y los EE.UU. Estos cambios pueden resumirse en: el control financiero de la industria; la formación de grandes acumulaciones de capital; la aparición de la función administrativa en la organización; el desarrollo de compañías tenedoras, monopolios, o *trusts*; la introducción del acero en el proceso de fabricación; el uso de combustibles fósiles para la generación de energía, o la utilización de la energía eléctrica; la adopción de sistemas de producción en masa, las innovaciones náuticas, introduciendo el acero en la construcción naval y el vapor en

su maquinaria, que produjeron no sólo un aumento en la velocidad del transporte, sino también en su seguridad; la mejora de las comunicaciones con el nacimiento del telégrafo y el teléfono; el uso del conocimiento científico para su aplicación al desarrollo industrial y tecnológico; la expansión de la doctrina liberal modernista del *laissez faire*; el nacimiento de la 'clase trabajadora', y de las ideologías dignificadoras del ser humano mediante el trabajo, tanto el Marxismo como el Protestantismo, Capitalismo; etc.

En esta situación, los sistemas industriales se transformaron de tal manera que la producción se centró en las grandes fábricas, con el fin de aumentar la productividad de cada operario. Estas fábricas se convirtieron en los principales proveedores de los mercados, lo que obligó a los pequeños manufactureros a emigrar a los grandes núcleos de producción, generando una bolsa de trabajo difícilmente asumible por el mercado. Esta situación se vio agravada por la mecanización del campo, que revolucionó también el sector agrario, disminuyendo las necesidades de mano de obra, obligando a ésta a buscar otra fuente de sustento, y engrosando así las bolsas de trabajo del momento con mano de obra poco cualificada.

En este marco socioeconómico, comienzan a surgir trabajos de ingenieros, sociólogos y administradores de empresas, que pretenden aportar las soluciones a los problemas de productividad que tal situación conllevaba. Tres han sido los autores que, por la relevancia e influencia de sus obras, se han convertido en clásicos, el americano Taylor, el francés Fayol y el alemán Weber. Los dos primeros ingenieros, y el último sociólogo.

3.1.1 F.W. Taylor y La Administración Científica del Trabajo

La que podríamos llamar obra fundacional de la Administración Científica del Trabajo, "*The principles of scientific management*", publicada en 1911, se escribió, según el propio Taylor, por tres razones principales: para mostrar las grandes pérdidas que se producían en el país (EE.UU.) debido a la ineficiencia de la mayoría de las acciones cotidianas; para intentar convencer a los lectores de que la solución a este problema pasaba por una dirección sistemática; y para probar que la mejor dirección de empresas es una verdadera ciencia, basada en leyes, reglas y principios claramente definidos, que pueden aplicarse a cualquier forma de actividad humana. De esta manera, el libro se dedicó a los directivos y empresarios cuyo trabajo de gestión se basaba en el sentido común, y por ello, adolecía de ineficiencia e ineficacia (Furnham, 1997).

Taylor pensaba que la raíz de los problemas de productividad que él mismo observó, estaba en la ignorancia existente en todas las instancias organizacionales. Para él, los directivos ignoraban lo que los trabajadores eran capaces de producir y la forma de convencerlos para que lo hicieran; y los trabajadores ignoraban cómo conseguir una producción conveniente y cómo asegurar unos salarios con un crecimiento permanentemente. Como remedio a esta situación, propone enfocar toda forma de trabajo industrial como una estructura lógica definida, de causa efecto, que puede y debe ser dominada, tal y como lo hace un científico experimental con un gas o líquido (Urwick y Brech, 1970).

Hollway (1991) presenta un resumen elaborado por Hoxie (1915), presidente de la comisión del Congreso Americano encargada de juzgar la legalidad de la aplicación de esta técnica, en el que aparecen las principales aportaciones de la Administración Científica que propone Taylor, que se ofrecen a continuación:

- C Definición general: La Administración Científica consiste en un sistema desarrollado por ingenieros industriales con el propósito de servir a los intereses de los empresarios, los trabajadores, y la sociedad en general, a través de la eliminación de las pérdidas de tiempo y energía evitables, la mejora general de los métodos y procesos de producción, y la distribución justa y científica del producto.
- C Principios fundamentales: La Administración Científica se basa en los principios fundamentales económicos que afirman que existe una armonía de intereses entre empleadores y empleados, y que pueden asegurarse unos salarios altos y unas mejores condiciones generales de empleo a través de la disminución de los costos laborales.
- C Su relación con los hechos y las leyes: La Administración Científica intenta sustituir en las relaciones entre empleadores y trabajadores, las reglas de la fuerza y la opinión, por las leyes científicas y los hechos constatados.
- C Su carácter científico y democrático: Sustituye el sentido común por el conocimiento exacto y busca establecer un código de leyes naturales que traten igual a empleadores que a empleados.
- C Eficiencia productiva: Mejora y estandariza la organización y el equipo industrial, mejora el entrenamiento e incrementa las habilidades y eficiencia del personal. Racionaliza la dirección, mejora los métodos de planificación y contabilidad, etc. Da a cada trabajador la responsabilidad de su trabajo y sólo de éste. Aumenta la producción y su calidad.
- C Bienestar laboral: A través de sus métodos científicos exactos, y de las leyes que ha descubierto y establecido, su mejora de la

organización y los equipos, y su espíritu democrático, la Administración Científica:

- a) coloca a cada trabajador en el nivel máximo al que están ajustadas sus condiciones físicas e intelectuales;
- b) recompensa a quien produce sugerencias útiles para la mejora del trabajo, ofreciendo inspecciones y recompensas inmediatas cuando se incrementa el rendimiento;
- c) requiere que cada trabajador realice diversas tareas y operaciones, no sólo una;
- d) ofrece formación técnica a los trabajadores como nunca antes se había hecho, abriendo oportunidades para la mejora profesional y la promoción;
- e) estimula y energiza intelectualmente a los trabajadores, promoviendo la autosuficiencia y la individualidad;
- f) asegura el tratamiento justo de los empleados, y paga a cada uno en función de su eficiencia;
- g) da garantías al trabajador contra la alteración arbitraria de las tareas, el ritmo de trabajo, y las limitaciones en la remuneración; aumenta los salarios y disminuye el horario;
- h) aumenta la seguridad y la continuidad en el empleo; disminuye el rigor de la disciplina en el taller;
- I) promueve sentimientos de amistad entre la dirección y los “hombres” y entre los trabajadores de la planta o del grupo;
- j) hace innecesaria la negociación colectiva y los sindicatos, como medios de protección de los trabajadores;
- k) tiende a prevenir las huelgas y la conflictividad industrial y a eliminar las causas del conflicto social.

Viendo estos postulados, uno se sorprende de los efectos sociales que tuvo la implantación de esta técnica. Principalmente por la similitud de algunas de las afirmaciones con aquéllas desarrolladas por autores psicólogos recientes. La intencionalidad de Taylor, su objetivo de la mejora de la calidad de vida, el bienestar de los trabajadores, las organizaciones, y la sociedad en general, no los pondremos en duda.

Por tanto, los nefastos resultados sociales de la Administración Científica habría que buscarlos, siguiendo al propio Taylor (1911), en las diferencias entre lo que se propone en la teoría y lo que se practica en la realidad. Cuando Hoxie (1915) desarrolla su investigación, encontró, por ejemplo, que los directivos y propietarios esperaban resultados a corto plazo, así que no esperaban a desarrollar el programa de medida científica y las negociaciones necesarias para implementar la Administración Científica. Simplemente continuaban ejerciendo su poder en la dirección de sus propios intereses.

Hollway (1991) ofrece, además, una segunda explicación que merece ser comentada. El discurso de Taylor asume que la ciencia funciona como un árbitro neutral externo a los intereses de la dirección-propiedad y de los trabajadores. Al apelar a la ciencia, las relaciones de poder quedan fuera de las leyes explicativas del rendimiento. Además, dado que las leyes son de obligado cumplimiento, tanto para la dirección como para los trabajadores, éstas dan el carácter democrático a la Administración, pero a la vez, destruyen el sindicalismo y las leyes de protección de los derechos laborales.

Por otra parte, el trabajador no era tratado como una Persona en todo su sentido, sino sólo en aquellos aspectos de interés para el desempeño, relacionado directamente con el producto del trabajo, que venía dado por la tecnología y definido por la dirección. En la práctica, aunque el mismo Taylor apunta la necesidad de investigación científica sobre los motivos que influyen en los trabajadores (Urwick y Brech, 1970), el entrenamiento mecánico de los trabajadores, como si fuesen máquinas inanimadas, violaba los principios fundamentales de la naturaleza humana, ignorando los hábitos, personalidad, tradición, etc.

La concepción de Hombre que asume Taylor es la de un *Homo economicus* (Furnham, 1997). Entendía que los grupos de trabajo eran los causantes de los bajos niveles de rendimiento, que presionaban a los individuos para producir a niveles mínimos establecidos por estos grupos, y la mejor manera de hacer un trabajo se establecía siguiendo principios mecanicistas relacionados con la velocidad y el resultado del trabajo. La imposición de una forma homogénea de desarrollar el trabajo frenaba la creatividad y la innovación. Las asunciones relativas al ser humano que parecía adoptar Taylor veían al trabajador como perezoso por naturaleza.

Tal vez, la aportación fundamental de Taylor fuese la de servir de revulsivo para que diversos sectores, sociales, técnicos, políticos, y científicos, comenzasen a plantearse la necesidad de un estudio científico de la situación y el desarrollo industrial como principal forma de abordar el problema. En la práctica, las aportaciones de la Administración Científica en el campo del estudio del trabajo son innegables. Sin embargo, éstas no llegaron muy lejos en las áreas de selección, orientación vocacional, y formación, categorizadas como prácticas que promueven la adaptación mutua entre la tarea y el trabajador, pero sentó las bases para que la entonces joven ciencia psicológica se interesase por estos aspectos, naciendo la Psicología Industrial. No parece una casualidad el hecho de que Rodger definiese en 1950 la Psicología del Trabajo, Ocupacional en Inglaterra, bajo el lema de ajustar el hombre al puesto y el puesto al hombre.

3.1.2 La Aproximación Analítica de H. Fayol

Un segundo autor que merece especial mención es H. Fayol, contemporáneo de Taylor e ingeniero también, desarrolla toda su

actividad profesional en una empresa minera francesa. En 1919 publica su *“Administration industrielle et général”*, en la que se centra en el estudio de los problemas organizativos de la dirección (Peiró, 1987). Dentro de la escuela de la Administración Científica, su trabajo parte de su observación de la existencia de redundancias en las funciones directivas, y de la pérdida de recursos que esto producía. Para solucionar este problema, analiza las principales funciones organizacionales. Estas funciones son, a su vez, reducidas a subcategorías específicas, hasta llegar a las tareas individuales, que deberán ser agrupadas de modo que procuren la máxima productividad y eficiencia.

A partir de este análisis, Fayol encuentra que, para la consecución de los fines organizacionales, es necesario cumplir con seis tipos de funciones: técnica, relacionada con la producción; comercial, relacionada con las compras y ventas; financiera, interesada en el movimiento del capital; de seguridad, preocupada por la protección de la fábrica; contabilidad, relacionada con el registro de la situación de costos y beneficios; y administrativa, que aglutina la planificación, organización, mando, coordinación, y control.

Esta división de funciones estructuraría horizontalmente la organización, mientras que la reducción de cada función a categorías más específicas daría lugar a la estructuración vertical. Así, la estructura vertical de la organización se concibe como un sistema de relaciones jerárquicas. El funcionamiento de esta estructuración organizacional se ha de sustentar, según Fayol, en catorce principios sin una base científica, pero que el propio ingeniero había observado que daban resultados en su experiencia (Furnham, 1997). Estos principios se presentan a continuación:

- C *División del trabajo*: la división funcional horizontal y vertical lleva a la generación de puestos de trabajo con funciones específicas y diferentes a los demás.
- C *Autoridad y responsabilidad*: la posición vertical relativa en la estructura organizacional conlleva un derecho de mandar y de hacerse obedecer, así como una responsabilidad sobre los subordinados, establecidos de antemano por una norma rectora. Se especifica que la autoridad y la responsabilidad son ejercidas por el individuo en tanto en cuanto desempeña las funciones propias de su puesto.
- C *Disciplina*: basada en la capacidad de los jefes, así como en las normas claras y un sistema de sanciones.
- C *Unidad de mando*: en oposición a las recomendaciones de Taylor, los capataces funcionales no son recomendables. Los trabajadores no han de recibir ordenes de diversos jefes.
- C *Dirección única*: cada grupo de actividades/puestos que persiguen un mismo objetivo han de pertenecer a un mismo plan y tener un único jefe, y cada grupo funcional ha de desarrollar su actividad en la dirección marcada por el plan general de la organización.
- C *Subordinación de los intereses individuales* a los intereses generales de la organización.
- C *Remuneración justa y razonable*: basada en el esfuerzo, dando satisfacción tanto al empleado como a la empresa.
- C *Centralización*: derivada principalmente de la unidad de mando y de dirección. Pertenece al orden natural de las cosas, y reduce al máximo el papel de los empleados.
- C *Cadena de mando o jerarquización*: basada en la cadena de autoridad decreciente.

- C *Orden*: referido a los aspectos materiales de la organización (un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio), y sociales (cada trabajador ha de estar en el lugar que le corresponde).
- C *Equidad*: justicia y trato equitativo a cada miembro.
- C *Estabilidad en el empleo*: observa Fayol que las organizaciones prósperas son las estables, no sólo económicamente, sino porque mantienen a su personal.
- C *Iniciativa*: vista como una gran fuente de poder y éxito en los negocios.
- C *Espíritu de cuerpo*: asume que la unión hace la fuerza de una organización.

Esta aportación a la teoría organizacional ha sufrido diversas críticas, dirigidas, por ejemplo, a la fragilidad de su base científica, y a su pragmatismo. Otras críticas se refieren a su visión parcial de la organización, centrada en la estructura formal, sin tener en cuenta los procesos informales sociales (Peiró, 1987). Sin embargo, la obra de Fayol ha tenido una notable influencia en la forma en que han sido estructuradas las organizaciones, de manera que la mayoría de sus principios son aún aplicados en el diseño organizacional (Furnham, 1997).

3.1.3 La Teoría de la Burocracia de Weber

El interés principal de Weber (1864-1920) se centra en el nivel organizacional, y en los procesos de poder, la estructura y la autoridad en las organizaciones, y en cómo conjugar estos aspectos para producir organizaciones eficaces. Weber recoge la tradición administrativa del siglo XIX, y define un sistema organizativo mecanicista, del que se

espera que haga funcionar la administración de las organizaciones, productivas, o del estado, igual que si se tratara de una máquina.

Las ideas básicas de las que parte Weber (1947) son la división del trabajo, la unidad de mando, la descentralización, la amplitud de control y la departamentalización:

- C *La división del trabajo* consiste, en la partición del trabajo en sus componentes de tal manera que cada una de las partes resultantes puedan ser ejecutadas por individuos específicamente entrenados para ello. Esto tiene las siguientes ventajas: permitir usar trabajadores poco cualificados al simplificar las tareas; facilitar la selección y el entrenamiento de los trabajadores; acelerar el proceso de adquisición de experiencia; incrementar la eficiencia al no tener que moverse los trabajadores de un lugar a otro; incrementar la disponibilidad de mano de obra, incrementar la velocidad de ejecución del trabajo; posibilitar el desarrollo de operaciones concurrentes; e incrementar el abanico de posibilidades en la elección, por parte de los trabajadores, de sus puestos de trabajo.
- C *La unidad de mando* se refiere a que un subordinado ha de tener un sólo superior responsable.
- C *La centralización y descentralización* se refieren a la medida en que la autoridad es delegada. La autoridad se entiende como el derecho a ejercer el poder inherente a la posición jerárquica que se ocupa, conlleva una responsabilidad sobre los efectos de su ejercicio, y es regulado por las leyes racionales del diseño de la organización.
- C *La amplitud de control* se refiere a la cantidad de subordinados que un superior puede dirigir efectiva y eficientemente. Este concepto determina la cantidad de niveles que una organización puede tener. Cuanto mayor es la amplitud de control, manteniendo los demás factores invariables, se espera que la organización sea más

productiva, dada la cantidad de supervisores y directivos que desaparecen, y el consiguiente ahorro salarial.

C *La departamentalización* organizacional agrupa diferentes actividades en unidades o departamentos. La división del trabajo crea especialistas que han de ser coordinados en un departamento bajo la dirección de un supervisor.

La organización se caracteriza, pues, por componerse de departamentos que aglutinan puestos de trabajo específicos. Los puestos de trabajo se organizan verticalmente en función de las necesidades de coordinación, que dependen de la amplitud posible de control. La autoridad necesaria para el control y la coordinación viene de un conjunto de normas racionales preestablecida, que delimitan también las conductas que han de desempeñarse en el puesto. La autoridad y responsabilidad disminuye a medida que disminuye el número de funciones a coordinar, o con el nivel jerárquico del puesto. La promoción de los trabajadores en la organización viene dada por los conocimientos técnicos que el trabajador demuestra haber obtenido.

Estas características de la organización diseñada siguiendo los principios de Weber le confieren un carácter maquinal, que idealmente funcionaría de forma ajustada a los objetivos para los que fue diseñada. Como veremos, en la práctica, este ideal rara vez se hace realidad.

3.2 ANTECEDENTES DESDE LA PSICOLOGÍA

Los antecedentes psicológicos de la disciplina los encontramos ya en los comienzos de la Psicología científica. Aunque tanto Wundt como Titchener, defendieron el carácter básico de la Psicología, la influencia de la obra de Galton y el darwinismo social en los Estados

Unidos le dieron una orientación más interesada en las diferencias individuales que en el establecimiento de leyes generales. Las primeras aplicaciones de estos conocimientos diferenciales al campo de la industria se deben a los discípulos de Wundt, Cattell y Münsterberg, y a Scott y Bingham, todos ellos contemporáneos de los fundadores de la Administración Científica del trabajo.

La Psicología de Cattell (1860-1944) se orientó al estudio de las diferencias en el rendimiento humano, y a la determinación de su nivel de ejecución en función de la situación, utilizando para ello los recién nacidos tests mentales. Los resultados positivos de sus investigaciones llevaron a pensar, por primera, vez que la Psicología podría aportar un método imparcial en los procesos de selección de personal que la Administración Científica estaba poniendo en marcha en esos momentos.

Sin embargo, es Hugo Münsterberg (1863-1916), quien aparece como el legítimo fundador de la Psicología Industrial (Boring, 1978), pues es quien comienza a aplicar la psicología en la industria en 1910 (Peiró, 1987). Su aplicación se orienta a la determinación de las características mentales más adecuadas para el trabajo que ha de desempeñarse, a la determinación de las condiciones de trabajo que garanticen el máximo rendimiento, dadas unas características personales adecuadas, y al mejor modo de disponer las influencias que contribuyen al estado mental del trabajador en beneficio del interés económico (Münsterberg, 1914).

Como vemos, la preocupación de este autor coincide con la de los representantes de la Administración Científica, pero aborda el problema desde un punto de vista empírico deductivo, no racionalista, y centra su atención en las variables psicológicas y su interacción con variables contextuales, como determinantes del rendimiento. Los

campos de aplicación que propone Münsterberg serían la selección, la formación, los efectos psicológicos de la monotonía, y la motivación laboral. Como vemos, son aquellas áreas en las que, por ejemplo Taylor, no había hecho progresos significativos.

En una línea más humanista aparece la figura de Scott (1869-1955), en paralelo con las aportaciones que, desde la Administración Científica, estaban generando autores como la filósofa americana Mary P. Follet (1865-1933), o el ingeniero químico inglés B. Seebohm Rowntree (1871-1954), pioneros en lo que se ha dado en llamar la Democracia Industrial, y especialmente preocupados, desde esta orientación, en los problemas sociales que conllevaba la implantación de los nuevos métodos de administración en la industria (Urwick y Brech, 1970). Scott observó que los problemas del rendimiento obrero provenían del hecho de que los recursos humanos habían sido descuidados en favor de los desarrollos tecnológicos, y centró su investigación en la aplicación de los conocimientos psicológicos a la dirección de empresas, con el fin de mejorar los aspectos humanos de la dirección. Durante la I Guerra Mundial, Scott participó también en la elaboración y aplicación de pruebas psicotécnicas para el ejército, junto con Bingham (1880-1952), quien fundó el primer departamento de Psicología Aplicada, en el Carnegie Institute of Technology (Peiró, 1987).

3.2.1 Principales Repercusiones de la I Guerra Mundial

Las principales aportaciones psicológicas de este período, entre 1914 y 1919 vienen de los Estados Unidos e Inglaterra, y por vías más bien diferentes. En el primer caso, la investigación se centrará en las aptitudes y las diferencias individuales en rendimiento. En Inglaterra,

sin embargo, el interés se centrará en los efectos de la monotonía sobre el rendimiento.

3.2.1.1 La Psicometría de las Aptitudes: Ajustando el Hombre a la Tarea

El principal problema al que se enfrenta la administración militar en los EE.UU. es el de la selección y reclutamiento de una gran cantidad de personal proveniente de los lugares y profesiones más dispares y recónditos. Cuando en 1917, este país decide entrar en el conflicto europeo, todavía no se tenía un censo de la población, ésta estaba compuesta por inmigrantes en su mayoría, y el país no tenía una estructura social desarrollada, dada su corta edad y su gran extensión.

Así las cosas, y con la base empírica desarrollada durante la primera década del siglo, desde la presidencia de la Asociación Psicológica Americana de Yerkes, se formó un grupo de especialistas en psicometría de las aptitudes. Entre éstos estaban Scott, Bingham, Terman, Watson, etc. La finalidad de este grupo era la de elaborar una serie de instrumentos de aplicación colectiva para la identificación de reclutas inhábiles para el servicio: el «Army Alpha», para quienes sabían leer, y el «Army Beta», para analfabetos. Los buenos resultados de la aplicación de estas pruebas llevaron al desarrollo de un programa de selección, emplazamiento y formación de oficiales, cuyo éxito facilitó el desarrollo posterior de la Psicología Industrial, (Peiró, 1987; Rodríguez, 1992; Díaz de Quijano de Arana, 1993), tanto en el mundo profesional como académico.

Algunos de los acontecimientos fundamentales que produjo este éxito fueron: la ya citada formación del Departamento de Psicología Aplicada en el Carnegie Institute of Technology en 1915, el

nacimiento de la revista del *Journal of Applied Psychology* en 1917, la aparición de la consultora psicológica *Scott Company* en 1919, o la fundación de la *Psychological Corporation* de Cattell en 1921. Estos proyectos estaban orientados al desarrollo de la Psicología Industrial, principalmente en los campos de selección, emplazamiento y formación, dando lugar al campo de investigación y aplicación se ha dado en llamar Psicología del Personal.

Fuertemente influido por el Darwinismo social, este campo adopta conceptos como el de aptitud natural heredada. Aunque su base teórico metodológica provenía de la Psicología Experimental, comenzó a utilizar una metodología diferente. La metodología correlacional, dentro de la Psicología de las diferencias individuales, surge como alternativa de solución a los problemas de variabilidad intra-condiciones experimentales. Se interesa por las variables, individuales y grupales, que los experimentalistas ignoraban sistemáticamente, asumiendo su naturaleza dependiente de las condiciones biológicas y sociales en las que el individuo se desarrolla.

El objetivo de la Psicología experimental aplicada es el de modificar los tratamientos para obtener el máximo desempeño medio cuando todas las personas son tratadas de la misma manera: una búsqueda de “la mejor forma”. La idea de esta “Psicología Ingenieril”, es la de simplificar los puestos de trabajo, de manera que cualquier individuo pueda desempeñarlos de forma satisfactoria. Así, los tratamientos diferenciados se hacen innecesarios (Cronbach, 1957). Sin embargo, el objetivo de la perspectiva correlacional es el de aumentar el desempeño medio, mediante el trato diferenciado de las personas: diferentes puestos de trabajo, diferentes terapias y diferentes métodos disciplinarios.

Surge así la Psicología Industrial como una Psicología del individuo, interesada en sus reacciones a situaciones específicas. No se interesaba en el establecimiento de leyes generales, sino en los problemas de cada individuo y sus diferencias con los demás (Viteles, 1933). Con la aplicación del Darwinismo Social a la Psicología, las diferencias individuales adquirieron un carácter fundamentalmente genético. Dado este innatismo, se considera que el rendimiento humano depende básicamente de la herencia, por lo que es vano cualquier intento de cambiarlo. En vez de ello, se agrupa a la gente y se les coloca y regula en función de una medida de desempeño. Se mantiene y legitima la tecnología, y se hacen más eficientes los sistemas de diferenciación social (Hollway, 1991). En el extremo de estas creencias, por citar un autor no americano, se podría situar a Cyril Burt (1924), quien pretendía clasificar a los individuos, desde la infancia, en función de sus habilidades mentales medidas mediante tests de inteligencia, para entonces darles la educación “apropiada a su nivel”.

3.2.1.2 El Factor Humano y el Modelo Psico-Fisiológico Inglés

En Inglaterra, con una sociedad altamente estructurada y “clasificada”, el problema no consistió tanto en “cómo emplazar a quién, dónde”, sino en cómo conseguir que quienes se quedaron a cargo de la producción, principalmente de armamento y munición, rindiesen a los máximos niveles de productividad para asegurar el *stock* de armamento necesario. El gobierno inglés pidió al Comité para la Salud de los Trabajadores de las Municiones (HMWC) que desarrollase un programa de incremento de la productividad en

paralelo con una reducción de horarios, y una mejora en las condiciones de trabajo.

Desde un primer momento, este estudio se hace desde una perspectiva multidisciplinar, incluyendo a ingenieros, fisiólogos y psicólogos, principalmente. Entre los psicólogos que intervienen en estos estudios destacan Muscio, Myers, Cathart, Vernon, Wyatt y Fraser. Es la orientación psicológica la que propone ampliar el concepto de fatiga. De una orientación centrada en sus componentes fisiológicos, se pasa a incluir los aspectos psicológicos, orientando la investigación al estudio de los efectos de la monotonía. Ésta se entendió como una condición psicológica subjetiva que aparece como resultado de una interacción entre las condiciones objetivas y las condiciones psicológicas del individuo, así como sus características diferenciales (Vernon y Vernon, 1928). Se comprobó que el hastío resultante de esta percepción de monotonía depende, en gran parte, de las características individuales (los obreros más inteligentes tienen esta sensación antes y en mayor medida que los menos inteligentes), y de las condiciones de trabajo (períodos de descanso, cambios de actividad, incentivación a destajo, tareas con identidad, existencia de grupos) (Wyatt y Fraser, 1928).

Los resultados de estas investigaciones sobre la fatiga y sobre las condiciones físicas de trabajo (p.e., iluminación) se debieron en buena medida a los trabajos de psicólogos dentro del marco de la Psicología Experimental, realizando experimentos de laboratorio con grandes muestras, y con un cuidadoso control de las variables. Las condiciones del trabajo en las fábricas facilitaron el trabajo de medida de la variable dependiente, el rendimiento. Los puestos de trabajo consistían en pocas tareas y éstas eran altamente repetitivas. Además, tal vez debido al carácter multidisciplinar de los equipos de investigación, o a la

naturaleza de las variables a investigar, la Psicología Industrial adoptó un modelo de desempeño humano Psico-fisiológico, de tal forma que Myers (1926) llega a afirmar que esta disciplina no intenta marcar una línea que separe a la Psicología de la Fisiología. Los resultados de esta unión llevaron a una mejora tanto en la productividad de las fábricas como en el bienestar de los trabajadores, con una necesaria paz social en la posguerra, dado el gran poder que los movimientos obreros ingleses habían alcanzado durante la guerra.

Pero esta paz social hubiera sido, posiblemente, inconcebible sin la figura de Rowntree, quien, desde la administración de su fábrica de cacao (Rowntree's Cocoa Works), hasta su dirección del Departamento de Bienestar del Ministerio de Armamento, profesó e impulsó una forma de entender el bienestar laboral, como un método de administración de la industria que presta una cuidadosa atención al bienestar de los trabajadores en todas las condiciones laborales e industriales que les afectan (Hollway, 1991).

Rowntree consideraba que la razón de ser de cada industria depende del servicio que ésta preste a su país, y que la riqueza de un país depende de la situación de su masa obrera. En su propia factoría, que fue la primera en contratar un psicólogo industrial en Inglaterra, se implantó la Administración Científica, incluyendo los estudios de tiempos y movimientos, y procedimientos de selección, pero se prestó una especial atención a los sentimientos de los trabajadores. Se consultaba a los trabajadores sobre asuntos que les afectaban directamente, y se les daba responsabilidades en la medida en que adquirirían experiencia. Las opiniones de los trabajadores se recogían y discutían en un consejo consultor, representativo de los trabajadores y el *staff* administrativo. Fue precisamente este comité el que, tras dos

años de discusión, decidió la contratación, en 1922, de un psicólogo para un nuevo departamento, de Selección y Formación.

3.2.1.3 Conclusión

Como podemos ver, tanto los desarrollos americanos como ingleses, durante este primer período están interesados, principalmente, por el estudio de los resultados psicológicos de la implantación de los principios de la Administración Científica. Los resultados de estos trabajos vinieron a llenar las lagunas que los ingenieros y administradores habían dejado sin cubrir, en el campo de la selección y formación, y a mejorar los aspectos relacionados con la motivación y el funcionamiento psicológico humano.

Así, no parece que haya habido una ruptura paradigmática con los principios de la Administración, sino más bien, un desarrollo paralelo y complementario de técnicas y conocimientos, que hiciesen soportable o aplicable dicha Administración, pero con una base científica psicológica, no sólo ingenieril y científica natural.

Donde sí aparece una ruptura es en el seno de la Psicología americana. Como se ha visto, con la orientación psicométrica, se produce un cambio de objetivo y de metodología: interés en las diferencias individuales y no en las leyes generales, y metodología correlacional frente a la experimental.

En Inglaterra, sin embargo, parece que el viejo paradigma sufrió más una transformación que una ruptura. La orientación del factor humano, en este país, se caracterizó por continuar usando el método experimental. Sin embargo, amplía su concepción del objeto, adoptando un acercamiento psico-fisiológico al estudio del ser humano, y por un interés humanista sobre las condiciones de trabajo.

Como señala Rodríguez (1992), durante el período inicial de la Psicología Industrial (en América), sus intereses se plegaron a los dictados del capital. Durante el período de la I Guerra Mundial, cabe decir que los intereses de esta disciplina se plegaron a las necesidades bélicas. Por contra, tanto en Inglaterra como en los EE.UU., el resultado ha sido un desarrollo sin precedentes de una disciplina, que aunque eminentemente pragmática y económica en sus orígenes, ha contado, como veremos, con elementos importantes en la construcción de un cuerpo teórico de referencia.

En resumen, podemos decir que mientras que las condiciones políticas inglesas permitieron el desarrollo la Psicología Industrial con intereses en el Factor Humano, el sobre énfasis en la aplicación de los principios tayloristas en los Estados Unidos marcó los inicios de la Disciplina, orientándola hacia la psicometría. El *Journal of the National Institute of Industrial Psychology*, del instituto fundado por Myers en 1921, en su número 30, lo expresa afirmando que en Gran Bretaña parecía haber más interés en sus empleados, mientras que en América, los empresarios habían perdido de vista los nefastos efectos deshumanizadores de los métodos de producción. El sistema de Taylor se introdujo en los Estados Unidos por la fuerza y se mantuvo sobre la base del miedo. En Gran Bretaña, sin embargo, había una disposición a considerar al empleado, además de, la producción diaria (JNIIP, 1924-5: 303-304. Cfr. Hollway, 1991).

Tal vez estas diferencias en el desarrollo de la Disciplina se debieran, en gran medida, al descalabro que sufrió el movimiento obrero en los EE.UU. a comienzos de este siglo, frente al fuerte desarrollo del sindicalismo inglés en la postguerra, así como en otros países industriales europeos.

3.2.2 La consideración de aspectos sociales de la conducta

Durante el período de la Postguerra, en los años 20 y 30, se desarrollan tres unidades de investigación en Psicología, de una importancia central para el desarrollo de la Psicología Industrial. Estas tres unidades se sitúan geográficamente en el Norte de los EE.UU., al Sur del lago Michigan, la región industrial más importante de ese país. Estas tres unidades aparecen, con diversas interconexiones, en las universidades de Harvard, Michigan y Chicago.

3.2.2.1 Las Relaciones Humanas y la Escuela de Harvard

Los famosos estudios comenzados en 1924 por la Western Electric Company, subsidiaria de AT&T, en su planta de Hawthorne, marcan un hito histórico en el desarrollo de la disciplina. Aunque estos estudios, auspiciados por el “National Research Council”, partieron de una noción económica del Ser Humano, fueron cambiando gradualmente esta perspectiva al evidenciarse que la conducta de los trabajadores no podía entenderse fuera de un marco en el que se tuviesen en cuenta sus sentimientos (Roethlisberger, 1949). El estudio comenzado en 1924, se centró en la influencia de la iluminación en el lugar de trabajo, sobre la productividad. En 1927, se amplió la investigación para estudiar las influencias de otras variables ambientales del trabajo. Esta fase inicial, centrada en el factor humano, se basó en una metodología experimental de laboratorio, y duró 3 años.

Elton Mayo, acude, en 1928, a la planta de Hawthorne, y se forma la “Industrial Research Division”, un departamento de investigación interno de la Western Electric, para el desarrollo de la fase de entrevistas, o clínica. La colaboración oficial entre el Harvard School of

Business y la Western Electric Company se mantuvo hasta 1931, aunque el programa que se derivó de ella se mantuvo hasta 1956. Siguiendo a Roethlisberger (1945), en 1928 comienza una nueva era en lo que llamó las relaciones de personal. Peiró (1987) y Díaz de Quijano de Arana (1993) ofrecen una descripción completa de la investigación en español.

Esta investigación, enmarcada originalmente en la línea del Factor Humano, intentó desarrollar una metodología experimental, con un diseño de laboratorio con dos grupos, experimental y control, e introduciendo un cambio en la variable independiente, cada vez. Según Mayo (1949), se cumplieron todas las condiciones experimentales. Sin embargo, la "experimentabilidad" del método utilizado ha sido ampliamente criticada (p.e., Argyle, 1953; Carey, 1967; Landsberg, 1958). El resultado principal consistió en que no parecía haber una especial relación entre ninguna de las variables manipuladas con la productividad, dado que siempre se obtenían niveles de desempeño superiores a los esperados.

La interpretación que dio el grupo de Harvard a los resultados obtenidos en la habitación de comprobación de "Montaje de Relés" de Hawthorne, fue que las relaciones sociales informales aumentaban la satisfacción de las mujeres que intervinieron, y por esto, mejoraban la productividad del grupo de trabajo, en contra de las preconcepciones del paradigma clásico iniciado por la Administración Científica, y de las hipótesis planteadas desde el Factor Humano. Sin embargo, se suele pasar por alto un resultado contradictorio observado en 1931, en la habitación de comprobación, durante la cuarta fase de la investigación. En la habitación del "Banco de Cableado" se observó que la solidaridad entre los hombres componentes del grupo contribuyó a limitar la productividad. Los sujetos intervinientes en este

grupo presionaban hacia la conformidad de unos estándares informales de producción.

Esta última comprobación es lo que parece haber frenado el desarrollo de un tipo de intervenciones orientadas al grupo informal de trabajo, como unidad de acción en la industria. Por el contrario, se produce un énfasis en el grupo formal y en el supervisor, como objeto de intervención psicosocial. Es sólo en los programas de formación en los que se generan y explotan los grupos. Sin embargo, dentro de estos programas originales, los grupos formados eran la antítesis del grupo informal, pues normalmente se constituían por individuos que se desconocían entre sí, y sólo se unían para participar en los programas de formación, ante la vigilancia del formador.

Esta situación llevó a que la Psicología Social de los grupos se interesase principalmente, tanto en la práctica, como en la teoría, por el miembro individual del grupo. No es hasta que, casi 30 años más tarde, surgen el Instituto Tavistock y el movimiento de Calidad de Vida Laboral, y los grupos de trabajo recobran su importancia en la Disciplina.

De nuevo, aparece un pragmatismo que lleva, principalmente a la Administración (también de la Industria), a concentrar su atención en las técnicas que parecían producir mejores resultados a corto plazo, centrándose en este caso, en las técnicas de motivación basadas en el liderazgo, no informal, sino del directivo.

La implicación del equipo de Harvard, sin embargo, aporta dos cambios radicales al desarrollo de la Psicología Industrial (aún). En primer lugar, se cambia de un modelo psico-fisiológico de trabajador, a un modelo socio-emocional: el rendimiento humano en el trabajo ya no depende de sus capacidades psicológicas y fisiológicas, sino que pasa a depender de su satisfacción, que a su vez es, fundamentalmente,

dependiente del trato social que reciba el individuo en el lugar de trabajo. En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, se produce un cambio en el objeto de aplicación del método experimental, del estudio del cuerpo humano y las interfaces con el trabajo, se pasa al estudio de las actitudes como variables intermediarias en el proceso “condiciones de trabajo-resultados”, abriendo un camino, que ya no se cerrará, a la Psicología Social en el estudio de la conducta laboral.

Encontramos, pues, que el paradigma del Factor Humano en los estudios de Hawthorne no sirvió para predecir ni explicar los resultados obtenidos. El cambio necesario de consideración del objeto, se observa como un cambio de paradigma en la Disciplina. Éste no se acompaña de un cambio de paradigma en la Psicología Experimental, la cual necesitará todavía unas décadas para incluir las variables “organismo”.

Sin embargo, Hollway (1991) observa que este cambio de paradigma, o mejor, que el éxito y la rápida asunción del nuevo paradigma de las Relaciones Humanas, no se debió a su poder explicativo de la conducta como tal, o al enriquecimiento teórico que la nueva consideración del Ser Humano ofreció a la Psicología. En contra de esta forma de entender el progreso científico, esta autora ofrece una visión política en la que intervienen necesariamente las relaciones entre el poder (Administración en su sentido más amplio y los trabajadores), y el conocimiento: La legitimación de las prácticas de relaciones humanas se basa en un cientifismo que, sin embargo, no obedece a una búsqueda de una Verdad objetiva. Así, la relación entre conocimiento científico social y prácticas de dirección, consiste en un continuo de ida y vuelta, de tal manera que el desarrollo de ambos está mutuamente determinado.

Para los directivos industriales, los nuevos descubrimientos de Hawthorne, supusieron la posibilidad de un cambio radical en las prácticas de dirección orientadas a la productividad. Si las mujeres de la habitación de control aumentaban su producción, independientemente de las condiciones físicas de trabajo, para qué preocuparse de estas condiciones entonces. Como pone de manifiesto Neff (1968), cualquier empresario se sentiría feliz al descubrir una forma de aumentar la productividad sin necesidad de aumentar su masa salarial.

Los cambios perseguidos por la Dirección se orientaban al mantenimiento del control sobre la producción en su sentido más amplio, en contra de un movimiento sindical que, como ya se ha dicho, había crecido enormemente, en Europa, durante y después de la I Guerra Mundial. Como consecuencia de los hallazgos de Hawthorne, los empresarios americanos comenzaron a preocuparse por el bienestar de los trabajadores en términos de satisfacción, en un intento organizado de disminuir este sindicalismo en su país (Baritz, 1965, cfr. Hollway, 1991).

El movimiento de las Relaciones Humanas representaría un intento de conseguir la cooperación de los trabajadores para la consecución de los fines organizacionales, sin cambiar sus estructuras y tecnologías. Las ideas clave que surgen en esta aproximación, son las de motivación, actitudes, y sentimientos de los subordinados, que constituían la “moral” de los trabajadores. El medio para conseguir una moral adecuada consistió en la formación de los supervisores en habilidades interpersonales, pues, dado que la influencia se entendía ligada al poder, eran los supervisores y directivos los responsables de generar un nivel de “moral” adecuado. Este grupo de ideas se caracteriza por centrarse enteramente en el nivel psicológico e

interpersonal: en las actitudes hacia los problemas, no en los problemas mismos. *“Dejó de hablarse de puestos, tecnología y desempeño, y la paga y las quejas pasaron a ser meros síntomas de los sentimientos de los trabajadores. Es por esto que se adoptó el modelo de las relaciones humanas y, a pesar de la considerable evidencia de su falta de éxito, por esto, aún hoy, es importante”* (Hollway, 1991: 76).

Otra contribución importante del equipo de Harvard a partir de la investigación Hawthorne consiste en el desarrollo del método de la entrevista para la obtención de la información acerca de los sentimientos de los trabajadores. En los primeros momentos se aplicaron cuestionarios para la obtención de datos cuantificables. Pero éstos eran desarrollados conjuntamente por los propios supervisores y el equipo consultor. Pronto se vio que el tipo de información que se obtenía con esta técnica era sesgada, y que con mucho, se obtenía información acerca del puesto, no del trabajador. Por esta razón se adoptó el método de la entrevista, siguiendo una técnica basada en la, por entonces en boga, entrevista de corte psicoanalítico.

Sin embargo, también la técnica fue gradualmente modificada para obtener la información necesaria, de manera que cumpliera con su objetivo principal, suministrar información sobre la moral de los trabajadores, para poder utilizarla en el diseño de programas de formación para supervisores. Esta información se refería a la importancia emocional que podían tener para el trabajador, diferentes sucesos y objetos de su experiencia (Roethlisberger y Dickson, 1970). Para ello se elaboraron una serie de normas a seguir en el desarrollo de las entrevistas, cuya complejidad hacía necesaria una cierta experiencia. Los entrevistadores eran los propios supervisores, que

recibían la formación necesaria, y quienes seguían un código ético en relación con los contenidos de la entrevista.

Como puede verse, aquí también se ignoran los potenciales de los grupos informales y del liderazgo natural. Por contra, se intenta dotar al grupo y al líder formales, de las características naturales encontradas. La intervención psicológica, así como su construcción teórica, sigue estando del lado de la Dirección. Su principal motivación no es la de generar conocimiento y técnicas de intervención adecuadas, sino, principalmente, la de mantener, de la mejor forma posible (en su sentido más amplio), el control de los procesos de producción. No debemos perder de vista que la etapa histórica en la que nace y se desarrolla el paradigma de las Relaciones Humanas, en los EE.UU., se caracteriza por un ataque sistemático e institucional contra el “Movimiento Obrero” (en su nacimiento), y por un anti-comunismo nacionalista sin precedentes (en su desarrollo), durante los tiempos de la “caza de brujas” americana, de la que no estaban exentos los investigadores. Veremos que los Sistemas Sociotécnicos impulsados por el instituto Tavistock, partiendo de la misma base, dan una orientación radicalmente opuesta: asumen el grupo informal natural.

3.2.2.2 El Enfoque Interaccionista de la Escuela de Chicago

Sin salir del estado americano de Illinois, ya en el período de la II Guerra Mundial, aparece un enfoque, dentro de las relaciones humanas, de tipo interaccionista. Este enfoque tuvo sus raíces en una investigación antropológica, desarrollada en paralelo a los trabajos de Hawthorne, y en la que participó el equipo de Harvard, tanto psicólogos como antropólogos. Dos de los autores integrantes de este equipo, Warner y Low se interesan por la forma en que las variables

organizacionales influyen en la comunidad en que se localizan las organizaciones, así como en la influencia de los cambios ambientales extra-organizacionales sobre la conducta de los trabajadores dentro de las organizaciones (Díaz de Quijano de Arana, 1993).

Dentro de este marco surge, en la Universidad de Chicago, el enfoque interaccionista, que asume que la vida de los grupos se crea por contactos entre individuos. Estos contactos son claramente identificables y cuantificables, y se producen de forma secuencial en el tiempo. Estas características hacen que la interacción en los grupos sea susceptible de ser medida y estudiada científicamente. En su aplicación organizacional, los autores de esta perspectiva encontraron que las interacciones dependían en gran medida de la secuencia del trabajo, y por tanto, del diseño de las condiciones de trabajo.

La atracción entre dos miembros de un grupo depende de la cantidad de tiempo que pasan juntos, pero no a la inversa (Peiró, 1987). En este sentido, y tras haber abandonado el estudio de las emociones y sentimientos, esta aproximación asume un modelo de hombre más basado en el conductismo, adoptando un punto de vista determinista, y asumiendo que las modificaciones tecnológicas conllevan modificaciones conductuales.

Se abandona el estudio de la influencia del supervisor-líder, para volver a un interés por la tecnología y los procesos de interacción que se derivan de ella. Así, las actitudes de los trabajadores se modificarán siempre que se modifique la tecnología y los sistemas de trabajo adecuadamente (Chapple y Arensberg, 1940. Cfr Peiró, 1987).

Sin embargo, el interaccionismo amplió el campo de investigación con respecto a las relaciones humanas. Pasó del interés en el grupo, a interesarse por las relaciones entre niveles organizacionales y entre grupos de poder en las organizaciones. Consiguientemente, comenzó a

ocuparse del estudio de las interacciones sociales a nivel organizacional. Además, abandona la metodología basada en la consultoría de corte clínico, para interesarse en la objetivación y cuantificación de las medidas.

3.2.2.3 Aportaciones desde La Psicología de los Grupos: La Escuela de Michigan y el Nacimiento del Desarrollo Organizacional.

Paralelamente a los trabajos de la Harvard School of Business y de la Escuela de Chicago, surge otra perspectiva interesada en la interacción social y el liderazgo. Los trabajos más importantes desde este punto de vista se deben a Kurt Lewin. Su teoría de campo asume que la conducta depende de una interacción entre diferentes fuerzas que representan al individuo y el entorno. La conducta consistiría en la resultante final de la suma vectorial de todas las fuerzas intervinientes. Esta teoría es similar a la de la Escuela de Chicago, pero da una mayor importancia al individuo como participante en el campo de fuerzas. Los estudios sobre el liderazgo que se suceden de la teoría demuestran, por vez primera, que un estilo de liderazgo democrático, producía iguales o mejores resultados que un estilo autocrático, disminuyendo las tensiones en el grupo.

Rensis Likert constituye uno de los autores principales de este grupo. Sus trabajos se desarrollan en la línea de Lewin, y combinan inseparablemente la perspectiva de las Relaciones Humanas, la Psicología Social de los grupos, y los estilos de liderazgo. Su teorización de las organizaciones se da a un nivel psicológico, y es considerado como el eslabón entre las perspectivas de las Relaciones Humanas, y de la Conducta Organizacional y el Desarrollo

Organizacional (Hollway, 1991). Likert fue miembro del University Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, al que también pertenecieron autores como Festinger, Lippit, McGregor, French, Cartwright, Deutsch, Kahn, MacCoby, Morse, o Zander, lo que da una idea de la estrecha ligazón entre la Psicología Social y las Relaciones Humanas.

Likert (1961), desarrolla un modelo de estructura organizacional que consistía en grupos de trabajo con un funcionamiento democrático-participativo, que se ligaban a la organización mediante miembros que se solapaban entre ésta y el grupo. La idea de Likert parte de la tradición de las Relaciones Humanas, en la medida en que asume que los grupos de trabajo son importantes fuentes para la satisfacción de las necesidades de los individuos, y que por esto, se consigue una mayor productividad. Tras un análisis de diversas compañías, encontró que la productividad de éstas depende de dos tipos de variables, que llamó causales e intervinientes. Las primeras consisten en las condiciones bajo el control organizacional (estructura, política de dirección, estrategias y liderazgo), y las segundas serían las que reflejan las condiciones internas de la organización y sus miembros (moral, actitudes, motivación, comunicación, objetivos) (Díaz de Quijano de Arana, 1993). La combinación de estas variables daba como resultado diferentes tipos de organizaciones que se agrupaban en cuatro clusters o sistemas, que a su vez podían ser utilizados como clasificatorios de las organizaciones: El Sistema 1 consistía en organizaciones explotadoras y autoritarias; el Sistema 2 agrupaba a las organizaciones benevolentes y autoritarias; el Sistema 3 representa organizaciones participativas “consultadoras”; y el Sistema 4 representaría a los sistemas de dirección basados en grupos participativos.

Los resultados de Likert (1961) apuntan a que es el estilo de liderazgo participativo y la estructura basada en grupos, el que mejores resultados organizacionales ofrece. El Sistema 4 aparece como el de más éxito, y sus características principales son: considerar y usar la motivación de los empleados; el desarrollo de actitudes positivas hacia otros trabajadores y compromiso con la organización; involucrar a los grupos en la participación en el establecimiento de metas y mejora de métodos; establecimiento de un clima de confianza y un sentido de responsabilidad sobre las metas organizacionales.

Para Likert, el factor causal en la mejora de la motivación y el compromiso es el estilo de liderazgo, partiendo de una "Teoría Y" acerca del trabajador. No en vano, Likert desarrollaba su trabajo en el mismo grupo que McGregor. Este último autor (McGregor, 1960), afirma que, en muchos casos, el ejercicio de la autoridad no obtiene los resultados deseados, en los que se hace necesaria la utilización de métodos diferentes: el liderazgo participativo en palabras de Likert.

Otra aportación de este grupo, que parece de especial relevancia, es metodológica. El sistema de investigación-intervención de los autores de Michigan generaliza los principios de dirección participativa incluso al proceso de investigación. Esta aportación será adoptada por la Disciplina hasta nuestros días.

El sistema típico de desarrollo de investigación de esta escuela consiste en diferentes pasos. En primer lugar se desarrolla un diagnóstico, mediante cuestionarios, de la situación de la organización con el fin de localizarla en uno de los cuatro sistemas. Se pregunta a los miembros de la organización sobre las prácticas de motivación, la naturaleza de la comunicación, la cantidad y calidad de las interacciones, los procesos de toma de decisiones, de establecimiento de metas y de control, y sobre la opinión de los miembros acerca del

nivel de ejecución organizacional. Además, se pide a los miembros que opinen sobre cómo creen ellos que debería ser la situación al respecto de estas variables.

En función de los resultados de esta investigación, se desarrolla la estrategia tendente al establecimiento de un Sistema 4. Para evaluar la situación, se recogen varias medidas sobre estas variables, durante el proceso de cambio organizacional, así como medidas de desempeño organizacional basadas en criterios adecuados (Klein, 1976).

3.2.3 Modelos Humanistas y Teorías del Equilibrio

Hasta ahora hemos visto cómo la Psicología Industrial de principios de siglo, ha ido ampliando su objeto de estudio, desde el rendimiento individual, a la consideración de las relaciones interindividuales. Además, la concepción del objeto de estudio ha ido transformándose de un sujeto económico, a un sujeto fisiológico, y a un sujeto emocional, interesado principalmente por el bienestar y por satisfacer sus necesidades de relación. En el primer caso, se atribuyó tal concepción económica y fisiológica del trabajador, sin investigación social que lo apoyase. La propia evidencia obligó al Factor Humano a cambiar de postura con respecto al individuo, y bajo la influencia de la Escuela de Harvard, se adopta el modelo socio-emocional de hombre, que se mantiene hasta bien entrados los sesenta. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones dentro de estos paradigmas, estaban principalmente orientadas a comprender y predecir el desempeño humano y organizacional, y no a la comprensión del individuo mismo.

Veremos en este apartado cómo diferentes investigadores y teóricos que desarrollan su actividad durante y después de la II Guerra Mundial, se centran en el individuo e intentan explicar cuáles son los

motivos que le impulsan a actuar. Estos autores desarrollan su investigación y teorías en los EE.UU., en un período en el que, como ya se ha dicho, los valores “democráticos”, por oposición a los marxistas, protagonizan todas las esferas de la actividad económica y social. Entre estos valores cabe destacar la igualdad y la responsabilidad, que veremos que, también en Psicología, aparecerán con un cierto protagonismo. Se encuadran aquí los modelos Humanistas del Hombre/Organización, y los modelos Económicos/Decisores (Díaz de Quijano de Arana, 1993), o Modelos del Equilibrio (Peiró, 1987). Veamos brevemente cada uno de ellos.

3.2.3.1 Modelos Humanistas

Los modelos humanistas parten de la concepción de Hombre que aportan Maslow y Rogers. Se centran en la consideración de que todos los miembros de la organización son fuentes de recursos. Estos recursos incluyen, además de las habilidades y capacidades, las necesidades básicas y de crecimiento que se suponen generadoras de la conducta humana. Así, es posible que el trabajador desarrolle una conducta autocontrolada, responsable, y autodirigida (Quintanilla, 1991).

Cierto tiempo antes de la aparición de las Teorías Humanistas, las Relaciones Humanas generaron dos prácticas organizacionales principales desde un punto de vista de la Motivación: la formación en habilidades sociales para supervisores, y el diseño/rediseño de puestos para personal de línea. Como hemos visto, la primera técnica se dirigía a conseguir que los directivos y supervisores tuviesen en cuenta la naturaleza emocional de los trabajadores, y a tratarlos en consecuencia, con el fin de conseguir un mayor compromiso y dedicación al trabajo.

La segunda técnica tenía como objetivo una mejora de la motivación de los trabajadores para mejorar su rendimiento, y consiste en una vuelta a la consideración de la tecnología, desde el punto de vista de la Psicología.

3.2.3.1.1 El Humanismo en la Formación

La aplicación de las técnicas desarrolladas a partir de las Relaciones Humanas tuvo una serie de problemas, de los que cabe destacar la falta de autenticidad del trato dispensado, por directivos y supervisores, a sus subordinados. Con frecuencia, esta falta de autenticidad era percibida por los trabajadores, que reaccionaban en consecuencia, llevando a efectos completamente indeseados (Roethlisberger, 1954).

Como hemos visto, el punto de partida para el desarrollo del paradigma de las Relaciones Humanas, se basó fuertemente en un concepto de Hombre derivado del Psicoanálisis, para entender al trabajador. Sin embargo, el modelo de formación/aprendizaje que se adoptó, para los supervisores y directivos, fue tomado del paradigma conductista, dirigido al cambio de las conductas, sin tener en cuenta sus propios sentimientos y creencias. Así, se hizo necesario el estudio en mayor profundidad de los antecedentes de la conducta, para desarrollar técnicas de formación que no sólo enseñasen cómo tratar a los empleados, sino a considerarlos como seres humanos dignos de tal trato.

Las técnicas de modificación de conducta son sustituidas por las técnicas de aprendizaje de nuevos valores y actitudes, antecesoras de lo que se ha llamado el “aprendizaje experiencial”. Comienza a imponerse un nuevo modelo de hombre, una nueva teoría implícita sobre el trabajador, que McGregor (1960) llamará la Teoría Y, y

Argyris (1962), el Hombre Emocional e Inteligente. Las Relaciones Humanas sufren aquí un cambio de orientación. Su objeto es el supervisor y el directivo, no el trabajador, y la consideración que se hace de éstos es global, no conductual. Surgen así los “grupos T” como instrumentos de formación y cambio de valores, que se esperaba que solucionasen los problemas de autenticidad.

Siguiendo a Hollway (1991), el discurso de Argyris tiene una clara influencia de la corriente psicoanalítica Norteamericana, de los primeros años sesenta. Esta corriente había sufrido un cambio de orientación, pasando de un punto de vista pesimista freudiano, a dar un mayor énfasis a la fuerza del ego. Así, las Relaciones Humanas en los EE.UU. se basaron en la creencia de que, una vez generado un clima de confianza, facilitador de una apertura y capaz de posibilitar la expresión de los sentimientos, de eliminar las barreras de los mecanismos de defensa, los individuos se revelarían como básicamente buenos y amables.

3.2.3.1.2 El impacto de las Teorías de la Motivación

Una segunda línea de estudio desde el punto de vista de las Relaciones Humanas, dentro del tema de las actitudes, consistió en la investigación sobre la influencia del puesto de trabajo sobre la satisfacción. La asunción básica consistía en considerar que los puestos de trabajo podían ser diseñados, de forma consistente con los principios de la satisfacción, para solucionar los problemas asociados con la monotonía, que se derivaban de la estandarización y especialización del trabajo. Estos problemas consistían, principalmente, en el absentismo, la rotación, la calidad del producto, y la supervisión.

Uno de los primeros intentos por demostrar la influencia del rediseño de puestos desde una perspectiva de las Relaciones Humanas, sobre la productividad y la, entonces llamada, moral de los trabajadores, fue llevado a cabo en la planta de Endicott de la empresa IBM, en 1944. Aunque fue la Dirección de la empresa la que comenzó con la intervención sobre la estructura del trabajo, Walker participó en ella y publicó, en 1950, un artículo ya clásico, sobre los problemas del trabajo repetitivo y las consecuencias del diseño de puestos sobre la satisfacción laboral. Esta relación tenía sus raíces en los primeros trabajos del Factor Humano sobre la fatiga y la monotonía, aunque a partir de Walker, el punto de vista es el de las Relaciones Humanas.

Walker (1950), conocía ya diferentes formas y técnicas de afrontar el problema del trabajo repetitivo y monótono, que habían sido implementadas a partir de la I Guerra Mundial, pero su investigación se desarrolla anteriormente a la aparición de las principales teorías de la motivación, en la década de los 50. Tales técnicas consistían en la transferencia frecuente de puesto, la introducción de pausas de descanso, las emisiones musicales en los talleres de trabajo, el agrupamiento de trabajadores en grupos competitivos, etc. Estas técnicas habían dado lugar al enriquecimiento y ampliación de los puestos de trabajo.

El experimento de la planta de Endicott, que consistió en un plan deliberado de ampliación de puestos, dio como resultado un aumento en la eficiencia general de la planta, y un aumento en la satisfacción de cada individuo participante. La ampliación de puestos consistió, en un primer momento, en aumentar el número de tareas (con el consiguiente aumento de destrezas utilizadas), y responsabilidades, de los trabajadores. Además, la técnica fue reforzada por un programa de formación continua, que tenía como objetivo el retener a los

trabajadores en la fábrica, disminuyendo así los costos de la rotación. Hemos de tener en cuenta las condiciones del mercado laboral del momento, en plena II Guerra Mundial. Los costes de la supervisión eran extremadamente elevados, dada la carencia de personal cualificado. La extensión de las responsabilidades de los operadores de máquinas se hizo necesaria, esta vez, por condicionantes externos a la organización.

Surge así el acercamiento del diseño de puestos, bajo la premisa de la necesidad de considerar, no solamente los aspectos mecánicos de los puestos, sino también la satisfacción de los trabajadores, siendo éstos como son (Walker, 1950). Así, la práctica del diseño de puestos consistiría en buena medida, en la designación de los contenidos de los puestos, con el fin de aumentar las recompensas intrínsecas tales como los sentimientos de logro (Cooper, 1974).

Este acercamiento tuvo orientaciones posteriores diferentes en los EE.UU. y en Inglaterra. En el primer caso, el enfoque fue principalmente individual y se centró en el nivel del puesto de trabajo. En el segundo país, el enfoque se centró en el nivel organizacional y grupal, basándose en el principio de optimización conjunta entre los sistemas tecnológico y social de la organización. Su unidad de análisis preferida fue el grupo y sus relaciones con el diseño del trabajo, no tanto del puesto. Este punto de vista, lleva a Davis (un ingeniero industrial americano, ligado al instituto Tavistock de Londres), a iniciar el llamado movimiento de “Calidad de Vida Laboral”.

La orientación individualista americana se basó principalmente en el desarrollo que hace Herzberg de la teoría motivacional de Maslow (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). La asunción principal de la conocida Teoría Bifactorial de la Satisfacción de Herzberg, al igual que la Teoría Y de McGregor (1960), consistió en la existencia de una

necesidad genuinamente humana, que consistía en la capacidad de logro, y a través del logro, la experimentación de un crecimiento psicológico. Las recompensas necesarias para la satisfacción de esta necesidad no podían venir ya de las relaciones con los supervisores, ni de otro elemento externo al puesto. El estímulo de las necesidades de crecimiento está constituido por las tareas que inducen al crecimiento: los contenidos del puesto (Herzberg, 1968). La única forma de motivar a los trabajadores consistía, pues, en ofrecerles puestos de trabajo lo suficientemente retadores, en los que éstos pudieran asumir responsabilidades.

El trabajo de Herzberg, aunque fue ampliamente criticado desde un punto de vista académico-científico (Blood y Hulin, 1967; House y Wigdor, 1967; King, 1970; Lawler, 1969; Oldham, Hackman y Pearce, 1976; Witsett y Winslow, 1967), tuvo una gran repercusión en el mundo de la administración. Las causas de este éxito hay que buscarlas, según Hollway (1991), en el clima existente en las organizaciones Norteamericanas, y en los acercamientos contemporáneos al problema de la productividad.

Dada esta situación, Herzberg se propone una búsqueda de las claves para mejorar las actitudes hacia el puesto de trabajo, teniendo en cuenta la asunción de causalidad entre actitudes y productividad, rotación, absentismo, y conflictividad laboral (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Además, Herzberg asume que el aumento de la productividad pasa por un estado individual de motivación interna. Se posiciona contra los esquemas de incentivos, tanto conductistas como de las Relaciones Humanas, capaces sólo de eliminar la insatisfacción, y que atan al empresario a un círculo vicioso de estímulo-recompensa que nunca tiene fin.

El punto de vista de Herzberg es explícitamente individualista, crítico de las Relaciones Humanas, y defensor del punto de vista de Argyris por su compromiso con el individuo. Lo que critica Herzberg es el acercamiento de la Escuela de Michigan, que defendía un liderazgo democrático frente al autocrático. Entre otras razones, este punto de vista parecía que establecía una relación causal entre moral de los trabajadores y eficiencia, sin una evidencia suficiente. Curiosamente, las críticas recibidas por su propia teoría fueron, en su mayoría, por el mismo camino, en relación a la causalidad satisfacción-rendimiento (Munduate Jaca, 1984).

La Teoría de Herzberg tiene una orientación generalizadora. No se interesa por las bases de la motivación, y asume que la necesidad de crecimiento psicológico es inherente a la condición humana, independientemente de la clase social, la educación, la raza, o la cultura de procedencia. Obvia la procedencia de los datos a partir de los que se obtienen los resultados para desarrollar la teoría: su muestra consistió en trabajadores norteamericanos, blancos, varones, profesionales de clase media. Herzberg eliminó de la muestra, de forma intencionada, los sujetos de los niveles inferiores de la administración, así como a los trabajadores de producción: “...*los grupos de directivos y profesionales eran más verbales, mostraron un dominio más rápido de la técnica, y dieron más y mejor delineadas secuencias de sucesos de lo que lo hicieron los grupos de administrativos y producción ... era vital que excavásemos en la mina donde el mineral era más rico*” (Herzberg et al., 1959: 32).

Otros autores, como Turner y Lawrence (1965), o Hulin y Blood (1968), basándose en los trabajos de Herzberg, desarrollaron diferentes investigaciones que comienzan a comprobar que esta generalización de la necesidad de crecimiento es, cuando menos, arriesgada. Además

estos autores comienzan a ligar expresamente la Necesidad de Logro, a la llamada Ética Protestante del trabajo, considerándola como una variable de diferencias individuales, con una base cultural (Furnham, 1990).

Esta modificación de la teoría de Herzberg generó una tradición, más en el estilo de las diferencias individuales, cuyo desarrollo más importante ha sido la Teoría de las Características del Puesto (Kulik, Hackman y Oldham, 1987), que comenzó siendo un modelo explicativo de las circunstancias (relaciones entre el puesto y el individuo), bajo las cuales se podían esperar los mejores resultados personales y organizacionales (motivación interna, satisfacción, bajo absentismo y rotación, y calidad de los resultados del trabajo) (Hackman y Oldham, 1974, 1975, 1980; Oldham, Hackman y Pearce, 1976; Hackman, 1977).

3.2.3.2 Las Organizaciones como Sistemas Decisores

Paralelamente a los desarrollos centrados en el individuo, aparece un grupo de teorías interesadas por la explicación de la conducta organizacional que, aunque se mantienen centradas en el nivel de análisis individual, ponen un mayor énfasis en los procesos que ocurren en el contexto. Algunos teóricos de la Conducta Organizacional comprenden la necesidad de considerar aspectos contextuales, tanto tecnológicos como sociales (formales e informales), así como la asunción de un modelo de hombre en el que la conducta no es ya emocional, ni racional, sino intencional y con una racionalidad limitada (Peiró, 1987). Aparecen así, durante la década de los 60, una serie de obras, entre las que destacan las de Simon, March, y Barnard y Cyert, que intentan conjugar los conocimientos adquiridos

por los paradigmas que se habían desarrollado hasta el momento. Desde la Teoría Administrativa se plantea la necesidad de considerar los aspectos racionales e irracionales de la conducta humana (Simon, 1971).

La preocupación inicial de estos autores se centraba en la explicación de los procesos de influencia, control, autoridad y comunicación, dentro de las organizaciones (Díaz de Quijano de Arana, 1993). Su unidad de análisis consistió en el individuo como elemento decisor dentro del sistema organizacional. Al considerar al individuo como un ser racional, aunque no necesariamente razonable, su interés principal está en cómo éste responde a las influencias contextuales (March y Simon, 1958). Es por esto que consideran dos factores principales, el estado interno del individuo, y la percepción que éste tiene del entorno. Aparece por vez primera esta consideración no objetiva del entorno (organizacional): los individuos no actuamos en función del ambiente y nuestros sistemas de procesamiento, sino que interpretamos el ambiente en función de la información que poseemos acerca del mismo. Nace así el llamado por Simon (1957), "Hombre Administrativo", con una capacidad limitada de razonamiento, y que se conforma con un resultado satisfactorio en su búsqueda de la verdad.

Este modo de entender al Hombre se generaliza, en la teoría, a la organización misma, estableciéndose un paralelismo entre el proceso decisorio humano con el organizacional. Se asume que el funcionamiento organizacional depende del funcionamiento de los individuos que la componen.

Además de la capacidad del individuo para percibir adecuadamente el entorno, otra dimensión individual de especial relevancia es la motivación. Los individuos buscamos la satisfacción de

nuestras necesidades, también en la organización. Si no encontramos esta satisfacción, nuestra colaboración con las metas organizacionales disminuirá (decidiremos apartarnos de los estándares organizacionales), y/o buscaremos la forma de abandonar la organización (decidiremos dejar de colaborar con esa organización). La consideración de March y Simon (1977), sobre el proceso mediante el cual se alcanza una decisión en uno u otro sentido está claramente influido por las teorías contemporáneas de la motivación. Por ejemplo, la Teoría de la Expectativa de Vroom, que postula la interacción entre valores, expectativas y objetivos personales (Fuertes, 1986), o la teoría de la equidad de Adams (1965): la decisión se verá afectada por el nivel de equidad entre las contribuciones y las compensaciones que percibe el individuo en su relación con la organización.

Así, nos encontramos que, independientemente de cuáles sean las metas formales de la organización, los individuos ejercerán su poder con el fin de alcanzar un nivel de satisfacción deseado. Puede surgir, así, un conflicto entre las metas organizacionales y las metas de sus miembros, quienes, en esa búsqueda de la máxima satisfacción, crearán coaliciones de poder tendentes a orientar las prácticas organizacionales en ese sentido.

Surge así la Teoría del Equilibrio, que defiende la necesidad de conjugar la consecución de los objetivos organizacionales con la satisfacción de las necesidades de los miembros que la integran (Díaz de Quijano de Arana, 1993). La vida de las organizaciones pasa a depender, no sólo de su diseño, sino también de los motivos de sus integrantes y la capacidad de aquéllas para satisfacerlos (Barnard, 1968). Pero, además, la organización ha de mantener un equilibrio externo con el supra-sistema en el que desarrolla su existencia, mediante el cumplimiento de sus metas formales. Así, es necesario un

equilibrio entre las metas organizacionales y las de los individuos que componen la organización para que ésta pueda sobrevivir.

La dinámica de la organización se basará, pues, en su carácter sistémico constituido por individuos interrelacionados que reciben compensaciones por sus contribuciones. Estas compensaciones mantendrán al individuo en su compromiso con las metas organizacionales y, por tanto, en su deseo de permanecer en la organización. La organización obtiene los medios para compensar a los individuos a partir del intercambio que realiza con su entorno organizacional, por lo que su subsistencia dependerá de su capacidad de adquirir estos medios, así como de su capacidad para distribuirlos internamente de forma equitativa (Peiró, 1987).

Las aportaciones reseñadas, de este grupo de autores, denominados por Rodríguez (1992), el grupo de Carnegie, se pueden resumir en tres, que han dado lugar a tres líneas de desarrollo teórico actuales diferenciadas. En primer lugar, la asunción del carácter perceptivo de las relaciones entre el individuo y su entorno, y la importancia de este entorno percibido sobre la conducta, está fuertemente relacionada con el desarrollo de la línea interesada en el estudio de la Cultura organizacional.

En segundo lugar, el énfasis en la explicación de los procesos de decisión centrados en la permanencia o abandono de la organización revela un interés especial por la utilidad práctica de la teoría. No hay que olvidar que esta teoría se genera en una época de esplendor económico y social en los EE.UU. en la que se da una preocupación importante por el mantenimiento en la organización de sus individuos más valiosos. Además, los costos de selección y, especialmente, formación de los nuevos empleados alcanzan cifras preocupantes (ver p.e., Wanous, 1980). Esta preocupación ayuda a la aparición de

modelos de ajuste entre el individuo y el puesto/organización, en la década de los 70 y 80. Ejemplos claros de estos modelos son el de las Características del Puesto, de Hackman, Oldham y sus colaboradores, o el de Dawis y Lofquist (Dawis, England y Lofquist, 1964; Dawis y Lofquist, 1978, 1984; Rounds, Dawis y Lofquist, 1987), o los modelos más recientes sobre la conducta organizacional (p.e. James y Jones, 1974, cfr. Weinert, 1985; o Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980).

Finalmente, la concepción de un Ser Humano con necesidades, a menudo, incompatibles con las metas organizacionales, o con las metas personales de otros individuos en la organización, promueve el desarrollo de la línea política en el estudio de ésta, en la línea de Cyert y March (1963).

3.3 CONCLUSIÓN

A lo largo de los diferentes subapartados de este capítulo, hemos visto cómo se han desarrollado dos líneas principales de teorización sobre las organizaciones y la conducta organizacional, entendida, principalmente, como la conducta de los individuos *en* la organización. Podemos distinguir en este desarrollo histórico dos corrientes principales, la escuela clásica y la escuela socio-conductual (Furnham, 1997).

Los teóricos de la escuela clásica se han interesado principalmente por la estructura de la organización y por el diseño de procesos que permitan un funcionamiento racional, ordenado, predecible, eficiente y eficaz. Su visión de la organización la asemeja con una gran máquina creada para alcanzar ciertos objetivos, y asumen que el mero diseño racional de ésta es suficiente para que su funcionamiento sea adecuado, eludiendo, por tanto, cualquier consideración de los

aspectos sociales intra- y extra-organizacionales, como variables independientes o intervinientes. Dentro de esta línea podemos encuadrar las aportaciones de la Ingeniería Industrial y Organizacional, o de la Sociología de la Organización.

Desde la Psicología, las aportaciones más cercanas a este punto de vista vendrán de la Psicología Diferencial, el Factor Humano, y la Ergonomía, en la medida en que adoptan un punto de vista individualista, y se interesan en la adaptación del individuo al sistema técnico-estructural, para alcanzar la optimización del rendimiento organizacional.

La escuela socio-conductual, por su parte, se acerca al estudio de la conducta organizacional desde una perspectiva psicológica social. El movimiento más importante dentro de esta escuela es el de las Relaciones Humanas, desarrollado a partir de los primeros trabajos del Harvard School of Business. Se interesa por los aspectos relacionados con el bienestar de los trabajadores, como variable antecedente del rendimiento laboral. Las variables individuales más importantes para esta perspectiva consisten en las necesidades de apoyo y reconocimiento social de los trabajadores. Sus intervenciones se dirigen, principalmente, a la formación de líderes capaces de gestionar las recompensas adecuadas, mediante la creación y mantenimiento de grupos de trabajo. Así, esta escuela considera, además de los elementos estructurales de la organización, sus elementos sociales.

El desarrollo histórico de esta escuela ha llevado a lo que Furnham (1997) denomina el movimiento de la Ciencia del Comportamiento, que se diferencia de la escuela clásica y de las Relaciones Humanas en dos aspectos principales: énfasis en la necesidad de conducir investigaciones sistemáticas y controladas, sobre las actitudes y conductas de los trabajadores; y énfasis en la observación empírica de

la parte humana de las organizaciones, a través de técnicas de investigación, entre las que destacan la investigación de campo y de laboratorio. El modelo de Hombre asumido por esta perspectiva viene definido por la Teoría Y de McGregor.

Siguiendo a Furnham (1997), el pensamiento de la perspectiva socio-conductual adolece de tres limitaciones principales: su falta de capacidad de comunicación con la dirección de empresas; su fracaso en conseguir que la dirección de empresas preste atención y respeto a sus desarrollos; y la asunción, por parte de los teóricos y prácticos de la perspectiva, de que existe una “mejor manera” de diseñar y gestionar organizaciones.

Como veremos en el próximo apartado, los desarrollos de los Sistemas Sociotécnicos salvan esta última limitación. Entenderán que cada organización es un caso independiente que requiere de un estudio diagnóstico singular y, por tanto, de una “terapia” centrada en la misma, a modo de la “terapia centrada en el cliente” de Rogers. No en vano, sus principales autores colaboran en un equipo interdisciplinar con psiquiatras, y su orientación de partida es más clínica que organizacional.

Este acercamiento aporta, además, dos novedades a la Disciplina: la consideración de la organización como un sistema abierto; y el reconocimiento de la importancia de los grupos naturales existentes en las organizaciones, que conforman el sistema social “dado”.

Así, es imprescindible tomar en consideración la Teoría de Sistemas para comprender el funcionamiento organizacional (a un nivel macro), y del individuo y el grupo en la organización (a un nivel micro). Esta consideración ha llevado a una nueva ampliación del objeto de estudio, desde el sólo individuo, centro del interés del Factor Humano y las Relaciones Humanas, al individuo, el grupo, la

organización, su entorno, y las relaciones posibles entre todas las combinaciones de estos elementos.

4 APORTACIONES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

Durante los años 50, una serie de autores comienzan a desarrollar una teoría sobre el funcionamiento de los sistemas naturales abiertos. Katz y Kahn (1989), miembros del ya citado grupo de Michigan, reconocen tres orientaciones primeras en esta línea. En primer lugar estarían los trabajos de Allport (1954, 1962), quien abandona el conductismo tradicional para interesarse por los aspectos estructurales de las relaciones sociales, en las que se dan pautas más complejas que la mera linealidad estímulo-respuesta. Un segundo tipo de modelos sistémicos, similar al de Allport, es el presentado por Miller (1955), quien intenta generalizar la teoría a todos los niveles de la ciencia, interesándose en las generalizaciones multinivel. La tercera orientación está representada por Parsons (1951), quien, desde la Sociología, aplica el enfoque de sistema abierto a las estructuras sociales.

Las ideas de Parsons son tomadas por Katz y Kahn en su Psicología Social de las Organizaciones, publicada a mediados de los 60, y ampliadas con las formulaciones de Von Bertalanffy y Boulding. Para Katz y Kahn, la Teoría de Sistemas, más que una teoría, es un modelo general, un marco de trabajo, o una metateoría, que nos ofrece un enfoque y un lenguaje conceptual para comprender y describir diversos tipos de fenómenos. *“Se usa para describir y explicar la conducta de organismos vivientes y las conductas de combinaciones de organismos, pero también se puede aplicar a cualquier proceso dinámico recurrente, a cualquier secuencia de acontecimientos que tenga una pauta.”* (Katz y Kahn, 1989, pp. 497-498).

La Teoría General de Sistemas fue desarrollada originalmente por el biólogo Von Bertalanffy (1956, 1976 original en 1949), para explicar el funcionamiento de los sistemas vivos. Sin embargo, la utilización del concepto de sistema para la explicación de fenómenos naturales la podemos encontrar ya en la Física de Newton, a partir de su noción de sistemas de fuerzas y del desarrollo de la Ley de la Gravitación Universal. Sin embargo, los sistemas newtonianos son cerrados, y como es sabido, sus leyes son aplicables sólo a tamaños medios y a bajas velocidades. Estas leyes serían posteriormente asumidas y aplicadas por Lewin, en Psicología, para la explicación de los procesos sociales humanos, y son retomadas por Likert y los teóricos del grupo para la explicación y predicción del comportamiento de los grupos de trabajo en las organizaciones.

Siguiendo a Katz y Kahn (1989), la Teoría de Sistemas está interesada principalmente por las relaciones, la estructura, y la interdependencia, de los elementos del sistema, más que en los atributos estables de estos elementos. Boulding (1956) clasifica los sistemas posibles en función de la complejidad de sus elementos componentes, y de las relaciones posibles entre ellos. Así, este autor distingue nueve tipos de sistemas de menor a mayor complejidad, entre los que se encuentran, en el nivel octavo, las organizaciones sociales humanas, con la máxima complejidad entre los sistemas conocidos.

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos interrelacionados, más o menos interdependientes, que funciona como una unidad y con un propósito específico. Estos elementos consisten en componentes unitarios individuales, en subsistemas formados por grupos de éstos, y por grupos formados por grupos de orden inferior, hasta llegar a una unidad sistémica diferenciable. Además, un sistema

puede concebirse como una entidad cerrada o impermeable a las influencias exteriores, abierta o permeable, o más o menos cerrada/abierta, o semipermeable.

Aunque existe la posibilidad teórica de la existencia de sistemas cerrados, los sistemas conocidos, por definición, pueden ser más, o menos, abiertos. Esto significa que, los sistemas se mantienen gracias al flujo de energía que atraviesa sus límites semi-permeables. Sin esta energía, el principio de entropía haría que el sistema tendiese al equilibrio, dejando, por tanto, de funcionar, desintegrándose sus estructuras, y aleatorizándose el funcionamiento de los elementos: La entropía aumenta hacia un máximo, en el que se presenta un equilibrio tal que el sistema físico logra un estado de distribución más probable de sus elementos.

Por contra, en palabras de Katz y Kahn (1989, pp. 28), *“en los sistemas sociales, las estructuras tienden a ser más elaboradas, antes que menos diferenciadas: el rico se vuelve más rico y el pobre, más pobre”*. Esto es posible gracias a que una parte de la energía importada se utiliza contra la tendencia a la entropía, produciendo así una entropía negativa. Esta energía consiste, por tanto, en un gasto adicional de los sistemas, necesario para su supervivencia. A un nivel social (“societal”), podríamos citar, como ejemplos de utilización de esta energía, los gastos en Policía, en Inspección de Hacienda, o en Justicia, que constituyen subsistemas consumidores de energía, tendentes al mero mantenimiento de la estructura y el orden social.

4.1 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS: LA PERSPECTIVA DE MICHIGAN

Hasta este momento, las disciplinas interesadas por las organizaciones habían asumido que éstas eran sistemas que únicamente tomaban del exterior la energía necesaria para la producción, los llamados “inputs de producción”. Sin embargo, las organizaciones, como sistemas sociales, necesitan importar energía para mantener la estructura del sistema, y generar así, la entropía negativa necesaria. La organización se entiende, entonces, como un sistema abierto por necesidad, que importa energía para la producción y energía para el mantenimiento. La necesidad de esta energía radica en la naturaleza lógica (en oposición a física), de la estructura organizacional.

A diferencia de los sistemas mecánicos, cuando una organización deja de funcionar, simplemente desaparece, mientras que la máquina, aunque en reposo, sigue existiendo. Con respecto a los seres vivos, que también desaparecen si dejan de importar energía de mantenimiento, las organizaciones sociales se diferencian de éstos en que sus componentes no lo son en un sentido exclusivo. Las células o los órganos de un sistema vivo no se separan de éste, mientras que los miembros de una organización entran y salen continuamente de ésta, y pertenecen a diversas organizaciones en un mismo momento.

Lo que posibilita la existencia de las organizaciones, su cohesión, es de naturaleza psicosocial. Así, los principales componentes de un sistema social serán los roles, las normas, y los valores, que proporcionan las bases para la integración del sistema. Los roles unen a los miembros de la organización mediante la interdependencia funcional; las normas refuerzan esta interdependencia una vez que el miembro las asume; y finalmente, los valores justifican las normas, aumentando así la cohesión.

Los roles representan formas prescritas y estandarizadas de actividad, y la red de roles dentro de una organización constituye su estructura formal. Así, la estructura organizacional constituye un sistema formalizado de roles en el que las reglas definitorias de la conducta interdependiente, esperada de quienes ocupan tales roles, están explícitamente formuladas. Los roles incluyen sólo partes de los individuos, aquéllas que son de interés para la organización. Esta inclusión parcial genera despersonalización, que los individuos buscan solucionar a través de las relaciones informales no contempladas en el diseño organizacional.

Así como los roles tienen una función de diferenciación intraorganizacional, las normas y valores tienen una función integradora. En palabras de Katz y Kahn, las normas y valores constituyen "*las creencias comunes de tipo evaluativo que constituyen un síndrome interrelacionado coherente*" (Katz y Kahn, 1989, pp. 62). Así, para que puedan considerarse normas y valores del sistema, es necesario que existan éstos, que exista consenso entre los miembros del sistema, y que exista conciencia por parte de los individuos de que el grupo apoya estas creencias.

Estos criterios amplían el punto de vista individual a uno social. Ya no es suficiente con estudiar las creencias que un individuo mantiene sobre las creencias del grupo. Es necesario estudiar en qué medida el grupo como tal asume tales creencias. Esta necesidad viene dada porque el grupo actúa en función de las creencias compartidas, no de las creencias individuales. Cuando estas creencias son principalmente trascendentales, la organización corre el peligro de hacerse incapaz de afrontar situaciones nuevas mediante su rediseño. Cuando imperan los valores pragmáticos, la organización tiende a ser excesivamente cambiante e incapaz de desarrollar una identidad.

Respecto a los subsistemas organizacionales, Katz y Kahn (1989) identifican cinco funciones generales que han de satisfacer las organizaciones, y que son desempeñadas por otros tantos subsistemas: el *subsistema técnico o de producción*, dedicado al procesamiento y transformación de materiales, energía o información; el *subsistema de apoyo*, encargado de las transacciones ambientales, económicas, de información, y de relación institucional; el *subsistema de mantenimiento*, cuyas actividades se orientan al equipo que permite realizar las funciones de producción, tanto tecnológico, como de las estructuras organizacionales (entrarían aquí todos los subsistemas relacionados con el desarrollo de los recursos humanos); el *subsistema de adaptación*, cuya función principal consiste en el estudio del ambiente externo a la organización para predecir y proponer los cambios adaptativos necesarios (entraría en este apartado la actividad de marketing en su acepción más general); y el *subsistema gerencial*, que cumple la función de controlar, coordinar y dirigir al resto de los subsistemas de la estructura organizacional, mediante los mecanismos reguladores y la estructura de autoridad.

A modo de resumen, podríamos definir los sistemas organizacionales, siguiendo a Katz y Kahn (1989), en función de las siguientes características:

- C Las Organizaciones poseen dos tipos de estructuras o subsistemas principales: las de mantenimiento y las de producción. La primera tiene que ver con la perpetuación del sistema, y la segunda con el procesamiento para el que fue diseñada. Ambos sistemas consumen energía, por lo que los materiales o informaciones procesados tendrán siempre un valor añadido independiente de la tecnología de procesamiento.

- C Las organizaciones tienen una estructura de roles formal y compleja, basada en la división del trabajo, y en la que la especificidad funcional tiende a despersonalizar a los actores.
- C Existe una clara estructura de autoridad que refleja la forma de ejercer el control y la dirección.
- C Dentro de la organización existen estructuras de adaptación que analizan la información sobre sus propias operaciones, y ejecutan las acciones necesarias de adaptación a las condiciones dinámicas en las que desarrolla su actividad.
- C Las organizaciones formulan explícitamente su ideología, proporcionando normas sistémicas que sustentan la estructura de autoridad, así como los valores que las justifican.
- C Pueden existir subsistemas informales que pueden restringir los resultados, o bien, servir de apoyo para la consecución de las metas organizacionales.
- C Las organizaciones, como sistemas abiertos, dependen de, y se interrelacionan con, otros sistemas. Su enlace o integración con estos otros sistemas y/o suprasistemas afecta a su modo de funcionamiento y a su nivel de actividad.

Finalmente, Katz y Kahn (1989) identifican cuatro conceptos subsidiarios y fundamentales para comprender los sistemas organizacionales, que caracterizan el funcionamiento y la estructura de éstos:

En primer lugar apuntan a la necesidad de distinguir los *subsistemas centrales* o guías de la organización, cuyos resultados ejercen la máxima influencia sobre los “inputs” de los demás subsistemas.

En segundo lugar, citan el *espacio organizacional psico-socio-físico*, que se refiere a la ubicación de las diferentes actividades

organizacionales y a las distancias conductuales que existen entre los miembros. Este concepto está muy relacionado con el de campo psicológico de Lewin, pero incluye elementos físico-estructurales en la ubicación de las fuerzas dentro del campo. Constituye la transformación social del espacio objetivo físico, el uso del entorno físico para los objetivos sociales. Los límites que separan diferentes espacios organizacionales pueden ser geográficos, funcionales, de estatus y prestigio, y de poder o jerárquicos. La importancia de considerar estos espacios viene de dos observaciones: no existe una unicidad organizacional perceptiva, sino que las interpretaciones de un sistema tienden a darse en base a experiencias sectoriales dentro de un subespacio organizacional; y los conflictos intrasistema sólo pueden comprenderse atendiendo a la situación relativa de los elementos en tensión dentro del espacio organizacional.

El tercer elemento subsidiario consiste en la *cultura o clima organizacional*. Para Katz y Kahn, ambos términos se refieren al mismo concepto, que definen como el conjunto de tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes a los miembros de la organización. También incluye este concepto la historia de las relaciones intra y extra organizacionales, los líderes, los procesos laborales preferidos, y su localización y arquitectura físicas.

Por último, encontramos la *dinámica del sistema*, que se refiere a una multiplicidad de mecanismos orientados a la conservación del sistema social. Se habla aquí de homeostasis dinámica en la que el equilibrio del sistema es mantenido mediante procedimientos de ajuste y anticipación constantes.

Las organizaciones son vistas, desde este punto de vista, como sistemas dinámicos y abiertos, que funcionan según la influencia de sus subsistemas centrales, que no necesariamente constituyen

unidades perceptivas para quienes se relacionan con ellas, y capaces de generar sistemas de valores y creencias distintivos. Aunque Katz y Kahn (1989) establecen una equivalencia entre cultura y clima organizacionales, vemos que, actualmente, éstos constituyen constructos diferentes. La cultura organizacional se refiere, al último de los aspectos señalados, mientras que el clima organizacional, o más bien, los climas organizacionales, se referirán al segundo aspecto, a la percepción, compartida y no compartida, del espacio organizacional (ver p.e., Rousseau, 1988).

4.2 LOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS: LA PERSPECTIVA INGLESA

Aunque ya hemos visto algunos de los antecedentes de esta orientación, su importancia relativa para el estado actual de la disciplina, por su interdisciplinariedad y su metodología característica, hace que merezca un apartado propio.

Como vimos al estudiar las aportaciones del Movimiento de las Relaciones Humanas, y principalmente, las de la Escuela de Chicago durante la II Guerra Mundial, es esta línea la que pone las bases para el nacimiento del punto de vista sociotécnico, tanto en los EE.UU. como en Inglaterra.

En el primer país, tras la II Guerra Mundial, aparecen los primeros trabajos de Whyte en el sector Servicios, quien sintetiza los principios clásicos y los enfoques de las Relaciones Humanas. Estos trabajos son considerados pioneros en esta línea (Díaz de Quijano de Arana, 1993). En la década de los 50, Sayles (1958) comienza a reconocer la necesidad de contemplar los aspectos tecnológicos de la organización como una variable causal de los problemas relativos a las relaciones

industriales. La tecnología se convierte, así, en una variable causal de las actitudes y comportamientos de los individuos y los grupos en la industria, pero se considera mediatizada por el sistema social que se desarrolla a partir de aquélla.

Sin embargo, son Walker y West (1952) los autores más representativos de esta línea en los EE.UU. En su publicación sobre el Hombre en la línea de ensamblaje (1952), consideran la tecnología de la industria, además de un instrumento de producción, un elemento más de los que configuran la topología del lugar de trabajo. Además, consideran el método de producción en cadena como un código que gobierna el comportamiento y la forma de vida en la fábrica. Por ello, la tecnología se convierte en objeto de intervención, de tal manera que, en su (re)diseño se han de tener en cuenta las necesidades y la personalidad de quienes interactúan con y en ella. Estos autores consideran que el sistema tecnológico afecta al individuo de forma directa, a través del ritmo y el fraccionamiento impuesto, y de forma indirecta, a través de la estructura social y organizacional desarrollada a partir de esta tecnología.

Como ya hemos visto, la historia de la Psicología Industrial en Inglaterra había estado marcada por la interdisciplinariedad, por la cooperación entre fisiólogos, ingenieros, sociólogos y psicólogos, principalmente. Esta interdisciplinariedad, o mejor, en palabras de Davies (1982, cfr., Fuertes, 1986), transdisciplinariedad, así como sus fundamentos en las Relaciones Humanas, quedan claramente reflejadas en el nacimiento del Instituto Tavistock de Londres, al que podemos considerar la “cuna” de la perspectiva.

El *Tavistock Institute of Human Relations* es un producto de la II Guerra Mundial, y estaba formado inicialmente por psiquiatras y psicólogos que se encontraron, en el ejército británico, durante esta

guerra. En un primer momento, las ocupaciones principales del grupo fueron las de selección de oficiales y soldados, el desarrollo de un programa de condicionamiento para la batalla, entrenamiento psicológico para el rendimiento en el frente y para el desarrollo de tácticas de combate, nuevos métodos para afrontar la situación de guerra a nivel social (propaganda e inteligencia militar), y técnicas para la repatriación y recolocación de los soldados que volvían de la guerra. Además, contribuyeron a la evaluación y mantenimiento de la moral y la disciplina (Jaques, 1947, cfr. Hollway, 1991). Con esta amplitud de objetos de intervención e investigación, no es extraño que el objeto de intervención del Instituto se constituyese no sólo en las organizaciones, sino también "*la riqueza y variedad de los problemas de la vida de la comunidad deben reflejarse en el trabajo del Instituto*" (Jaques, 1947: 7). Así las cosas, nos encontramos también con una demostración de la situación expansionista de las Ciencias Sociales de la época, extendiendo su aplicación a una amplia variedad de objetos (el individuo, la escuela, la familia, la política, etc.).

La orientación epistemológica y metodológica original del instituto era psicoanalítica, enfatizando los aspectos clínicos y usando los métodos psicoterapéuticos psicoanalíticos como base para la aplicación socioterapéutica (Hollway, 1991). La aplicación de estos principios a la terapia social constituyó la principal característica del Instituto en sus primeros momentos. Esta base conceptual y metodológica lleva a los autores cercanos a esta institución a desarrollar un tipo de investigación-acción característica, que marcará profundamente a los acercamientos actuales. Este tipo de investigación se basa en el estudio de un único problema y en el desarrollo de técnicas y métodos *ad hoc* para la solución de ese problema específico. En oposición al método de la escuela americana, concretamente el grupo de Michigan, que

aplicaba un método de diagnóstico estandarizado, basado en medidas cuantitativas, tratables estadísticamente, y orientaba su intervención, de forma sistemática, hacia la consecución de un estadio correspondiente al Sistema 4 (Klein, 1976).

Tal vez fuera esta forma de acercamiento al estudio de los problemas organizacionales, lo que propició el descubrimiento que más renombre ha dado al Instituto, y que dio lugar al nacimiento del punto de vista Sociotécnico, y posteriormente, al movimiento de Calidad de Vida. Como es bien sabido, la investigación-intervención llevada a cabo en las minas de carbón inglesas de Durham, dieron como resultado la consideración de la importancia de los grupos autónomos en el proceso industrial, como una buena forma de optimizar conjuntamente los sistemas social y tecnológico. La importancia concedida a ambos sistemas, compuestos por la maquinaria e instalaciones, el primero, y por las relaciones sociales y la forma de organizar el trabajo, el segundo, lleva a los autores de esta perspectiva, a considerar insuficiente la intervención a nivel social, como se venía haciendo desde la perspectiva de las Relaciones Humanas. Así, cualquier intervención organizacional ha de contemplar el tipo específico de tecnología a implementar, el sistema de trabajo existente, el sistema de trabajo deseable para el sistema social, y, entonces, intervenir rediseñando los puestos teniendo en cuenta ambos aspectos. Un ejemplo vivo de esta perspectiva puede encontrarse, desde 1974, en la, ya famosa, planta de producción de automóviles "*Scandinavian Volvo Kalmar*".

La consideración del grupo de trabajo como unidad productiva fundamental, no es nueva. Lo novedoso de este acercamiento se encuentra en el carácter natural del grupo, frente a la artificialidad impuesta por las intervenciones de las Relaciones Humanas, mediante

la aplicación de las técnicas de liderazgo efectivo. Así, desde la perspectiva sociotécnica, lo que se persigue es la productividad del grupo natural encontrado y “negociado” durante la fase de diagnóstico.

Pero además, como acercamiento sistémico, esta perspectiva incluye elementos explicativos de diferentes niveles, tanto intra como extra-organizacionales. Así, además de contemplar el grupo natural como unidad de análisis e intervención, se interesa por la tecnología y la estructura organizacionales, como entorno de trabajo, y co-causante, junto con el diseño del trabajo, de las conductas organizacionales, o más precisamente, conjuntamente optimizables (el diseño del trabajo y el diseño de la tecnoestructura), para producir los mejores resultados posibles en un entorno y una organización determinados. La investigación que contemple estas premisas no podrá, ya, centrarse sólo en los procesos del grupo, sino que deberá incluir también el estudio del diseño del trabajo y de los requerimientos tecnológicos, para dar una respuesta de intervención en los tres sistemas. En palabras de Katzell (1995, pp.18), *“Este punto de vista pone especial énfasis en las interdependencias múltiples entre las características técnicas del sistema de tareas y las propiedades humanas de los trabajadores, y en las relaciones entre el sistema total y cada una de sus partes con sus respectivos entornos ambientales. Las evoluciones y aplicaciones más recientes de desde esa perspectiva se han centrado en el diseño de puestos y los equipos de trabajo con el fin de optimizar los subsistemas tecnológico y social...”*

4.3 CONCLUSIÓN

Los efectos de la adopción de la Teoría de Sistemas por parte de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones han sido múltiples. Así, encontramos un replanteamiento de los objetos de

intervención/investigación, de manera que los procesos estudiados y diseñados se contemplan desde un punto de vista sistémico y no independientemente de los demás componentes organizacionales. Además, surgen nuevos intereses en el estudio del comportamiento organizacional. La Teoría de Sistemas provee un marco conceptual capaz de integrar la investigación en niveles múltiples, y por otro lado, obliga a considerar los niveles macro y extra-organizacional para explicar la conducta individual, grupal y organizacional.

Con respecto al primero de los efectos, encontramos que la consideración de la organización como un sistema ha llevado a considerar los procesos clásicos de la Psicología del Trabajo, la Selección, Formación, Evaluación del rendimiento, etc, como subsistemas organizacionales íntimamente relacionados entre sí, y con los demás componentes organizacionales. Así, no cabe ya hablar de Selección o Formación, como procesos puntuales y aislados independientes de consideraciones generales sobre la estructura o las metas organizacionales. En este sentido, cabe mencionar los modelos de Formación de Goldstein (1983), o el modelo de reclutamiento, selección y formación de Wanous (1980).

En relación al segundo de los efectos, cabe destacar la ampliación de la disciplina al estudio de la cultura organizacional y de los procesos de socialización e individuación consiguientes, los sistemas de comunicación, procesamiento de información y toma de decisiones, y los estudios del desarrollo organizacional contingente, de los que nos ocuparemos brevemente en los próximos subapartados.

5 TENDENCIAS ACTUALES EN LA DISCIPLINA

Junto con la aproximación sistémica, la adopción del paradigma cognitivo en Psicología Social, ha aportado también una nueva forma de estudiar la conducta organizacional, en la que, como principal novedad, se produce un acercamiento al problema en el que priman las percepciones compartidas por los miembros, y, dentro de la perspectiva sistémica, los sistemas de cogniciones socialmente compartidos. Esta aproximación a la comprensión de la conducta, ha venido, desde los primeros años setenta, a compartir el espacio epistemológico de la Disciplina con otras dos orientaciones: la que entiende la conducta como (limitadamente) racional, deliberada y dirigida al logro de objetivos; y la que entiende que la conducta está determinada o restringida por el ambiente (Pfeffer, 1992).

Siguiendo a Peiró (1990), la conducta organizacional puede ser entendida en nuestros días, atendiendo a las principales aportaciones reseñadas hasta el momento, como una conducta molar y provista de sentido, flexible y adaptable mediante el aprendizaje, propositiva e intencional, consciente, cognitiva, simbólica y subjetiva, resultante de un procesamiento de información limitado y restringido, parcialmente determinada por variables individuales, dependiente de la motivación del individuo, social, y transaccional (modificable y modificante).

Sin embargo, como veremos a continuación, todavía existen otros modelos que contradicen en uno o varios aspectos esta caracterización de la conducta.

Una de las contradicciones viene dada por la existencia de dos niveles a la hora de considerar la conducta organizacional: el nivel micro o individual/grupal, y el nivel macro u organizacional. Esta distinción de niveles ha dado lugar al desarrollo de modelos explicativos de la conducta organizacional, situables, siguiendo a Pfeffer (1982, 1992), en cada uno de estos dos niveles, micro y macro. Este autor toma de Astley y Van de Ven (1981), y Van de Ven y Astley (1981), su clasificación de las teorías organizacionales en función de dos dimensiones: el *nivel de análisis* en el que se sitúan, y la consideración de la *fuerza del control* de la conducta. Sin embargo, estos autores, desde una perspectiva sociológica, desarrollan su sistema de clasificación centrándose en las teorías de la Conducta de la Organización. Así, para ellos, el nivel de análisis Macro incluye teorías centradas en el comportamiento de redes, poblaciones, o comunidades de organizaciones, mientras que el nivel Micro, incluye las teorías interesadas por las “*organizaciones individuales y la gente o posiciones dentro de ellas*” (Van de Ven y Astley, 1981, p.429). Pfeffer (1992), sin embargo, amplía su dimensión relativa al nivel de análisis, lo que nos ofrece la posibilidad de incluir teorías psicológicas del nivel individual en su clasificación.

Una segunda contradicción, consiste en que la conducta no siempre es entendida como propositiva e intencional. En la clasificación citada de Astley y Van de Ven (1981), se incluye una segunda dimensión relacionada con este aspecto. La conducta ha sido entendida, por las diferentes perspectivas, como más cercana a un polo determinista, o más cercana a un polo propositivo. De nuevo, Pfeffer (1992) añade un nuevo anclaje a esta dimensión, incluyendo las teorías emergentes que entienden la conducta desde un punto de vista

interactivo. Situáramos aquí, la perspectiva “transaccional” citada por Peiró (1990).

Así, encontramos que las orientaciones o perspectivas actuales en Psicología del Trabajo y las Organizaciones pueden clasificarse en seis tipos, que corresponden a los tres tipos surgidos a partir de la concepción de la acción: racional, controlada, o interactiva (emergente según Pfeffer, 1992; o transaccional según Peiró, 1990); y los dos tipos que surgen en función del nivel de análisis: individual-grupal, y organizacional. Esta clasificación podemos observarla en la Tabla I, que consiste en una adaptación de la presentada por Pfeffer en 1982, y traducida en 1992.

Tabla I: Clasificación de las perspectivas teóricas según Pfeffer (1992)

		<i>Perspectivas sobre la Acción</i>		
		<i>Racional</i>	<i>Controlada Externamente</i>	<i>Emergente (Interactiva)</i>
N l v e M l c d r e o		<i>Teoría de la Expectativa. Teoría de la Finalidad. Teorías de las Necesidades y Diseño de Puestos. Teorías Políticas.</i>	<i>Condicionamiento Operante. Teoría del Aprendizaje Social. Socialización. Teoría de Roles. Influencia Social. Racionalidad Retrospectiva. Procesamiento de la Información Social.</i>	<i>Etnometodología. Teorías Cognitivas Organizacionales. Lenguaje Organizacional. Procesos Basados en el Afecto.</i>
	A n á l M l a s c l r s o		<i>Teoría de la Contingencia Estructural. Fracasos del Mercado/Costos de las transacciones. Perspectivas Marxistas.</i>	<i>Ecología Poblacional. Dependencia de los recursos.</i>

Esta clasificación constituye uno de los esfuerzos para organizar el conjunto de desarrollos teóricos que conviven en la actualidad. Otras clasificaciones pueden encontrarse, por ejemplo, en Katzell (1995), Rodríguez (1992), Díaz de Quijano de Arana (1993), o Wilpert (1995). Nosotros seguiremos a Pfeffer (1992), por parecer la más estructurada e integradora de las diferentes perspectivas, e incluiremos algunas otras revisiones realizadas más recientemente por diversos autores, en los "*Annual Review of Psychology*", o en el "*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*" de Dunnette y Hough (1995). Nos centraremos especialmente en las teorías de Micro-Nivel, más relacionadas con el objeto de estudio de la Psicología.

5.1 TEORÍAS DE LA ACCIÓN RACIONAL DE MICRO-NIVEL.

Estas perspectivas consideran la conducta como, al menos, limitadamente racional, y centran su interés en el nivel micro, esto es, individual, grupal, o de coaliciones. Se encuadran en él las diferentes teorías de la motivación, tanto centradas en los procesos como en los contenidos, que comparten su interés por los aspectos propositivos de la conducta. Se incluyen también en este apartado las teorías políticas, por basarse en una racionalidad individual propositiva, como base de la conducta de la coalición. Ilgen, Major y Tower (1994) enmarcan este grupo de teorías bajo el título de teorías de la Utilidad Subjetiva Esperada, aunque se refieren concretamente a las teorías cognitivas de la motivación (expectativa e instrumentalidad).

5.1.1 Teorías de la Motivación

Dentro de este grupo de teorías destacan los modelos de conducta organizacional individual de Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), las diferentes versiones de la teoría de la expectativa de Vroom (1964) (p.e., Porter y Lawler, 1968; Mitchell, 1974), los modelos de la teoría de la finalidad de Locke y colaboradores (p.e., Locke, Cartledge y Knerr, 1970; Latham y Locke, 1983; Locke y Latham, 1990a, 1990b), el modelo integrador de ambas teorías (Expectativa y Finalidad) propuesto por Katzell y Thompson (1990), o la teoría sobre el juicio y la toma de decisiones, discutida por Stevenson, Busemeyer y Naylor (1996). A estos modelos basados en procesos, se pueden añadir las teorías sobre contenidos motivacionales de Alderfer (1972) y McClelland (1961), desarrolladas, principalmente, a partir de la teoría de Maslow (1954), y que, a su vez, dieron pie al desarrollo del modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldham (p.e. 1975).

En general, en los últimos años, se observa un esfuerzo de integración de las diferentes teorías de la motivación con un especial énfasis en el establecimiento de metas, en los procesos de autorregulación, en el papel del afecto, y en la distinción entre determinantes motivacionales basados en las disposiciones y los basados en las situaciones (Kanfer, 1995). Además, se puede observar también un intento de unificación de los constructos motivacionales clásicos con los cognitivos, produciéndose una nueva línea de trabajo interesada en los “meta procesos” tales como la “meta cognición” y la “meta motivación”, procesos cognitivos y motivacionales que presumiblemente gobiernan la coordinación del esfuerzo y la destreza. Finalmente, se está produciendo una integración de constructos no cognitivos, de diferencias individuales, provenientes principalmente de

las teorías de la personalidad, dentro de los modelos y teorías motivacionales. Es el caso de, por ejemplo, de la impulsividad, la orientación hacia el trabajo (personalidad laboral), o la dependencia, que muestran efectos sistemáticos sobre patrones de conducta y, en última instancia, sobre la productividad.

Siguiendo a Kanfer (1995), estos esfuerzos integradores se están dando en tres paradigmas principales en los que se agrupan teorías de la motivación: en el primero se engloban aquéllas interesadas en las *necesidades, motivos y valores*; el segundo incluye las teorías centradas en los *procesos cognitivos de decisión*; y finalmente, las teorías de la *autorregulación y metacognición*.

5.1.1.1 Teorías Centradas en las Necesidades, Motivos y Valores

Este primer grupo de teorías enfatizan el rol de la personalidad, las disposiciones estables del individuo, y los valores, como la base de la variabilidad conductual. Para muchas de estas teorías, la energía que el individuo aplica para la acción surge de algún tipo de tensión interna o activación. En general, la investigación más reciente, dentro de este paradigma, apoya la conclusión de que los motivos juegan un papel importante en el procesamiento de la información, de tal manera que influyen sobre éste, y sobre el propio proceso motivacional, dando lugar a cambios conductuales (Kanfer, 1995).

Las teorías más significativas dentro de este paradigma son:

- C Las Teorías de las Necesidades, surgidas a raíz de la propuesta por Maslow (1954), y modificada por Alderfer (1972). Asume la existencia de una serie de necesidades innatas que dirigen la conducta humana hacia su satisfacción. El ambiente afecta a la conducta sólo en la medida en que ofrece el contexto para la

satisfacción. Esta teoría recibe actualmente poca atención empírica debido a la amplitud de su formulación, a la poca evidencia empírica, y a dificultades metodológicas para evaluar las variables contempladas (Kanfer, 1995).

- C Las Teorías de la Motivación Intrínseca, centradas en la influencia de motivos psicológicos específicos, categorizados como necesidades de orden superior. Estas teorías, al contrario que las de Maslow y Alderfer, asumen la multidimensionalidad del constructo “motivación interna”. La Teoría de la Evaluación Cognitiva de Deci (1980), y la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham (1974, 1975, 1980) serían las dos orientaciones más conocidas dentro de esta perspectiva.

La primera adopta un punto de vista microanalítico en relación al puesto, centrándose en la tarea y cómo sus características influyen sobre el control percibido, el interés de la tarea, y el desempeño.

La segunda, desde una perspectiva más global, se centra en el puesto de trabajo, y en cómo la percepción de su potencial motivacional, dependiente de su estructura, interactúa con la necesidad de desarrollo personal en el trabajo, para producir resultados personales y organizacionales.

A partir de estas dos líneas de investigación, en los últimos 15 años, se han desarrollado otras tres nuevas líneas interesadas también en la motivación intrínseca: la primera se interesa por la influencia de los procesos de motivación intrínseca sobre el aprendizaje; la segunda línea consiste en el estudio de los correlatos de la continuidad del interés intrínseco en la tarea por parte de actores expertos; y la tercera está interesada por la motivación intrínseca en ambientes en los que el logro es

importante, asumiendo que las metas laborales pueden consistir en representaciones cognitivas de los motivos intrínsecos.

- C Las teorías Organizacionales de la Justicia y la Equidad son el último grupo de teorías dentro de este paradigma. Su interés central es el de la equidad en los procedimientos organizacionales, y su base teórica principal la encontramos en la Teoría de la Equidad de Adams (1965). A diferencia de este autor, los modelos más recientes evitan explicar la activación de la conducta mediante el constructo de “reducción del *drive*”, sustituyéndolo por los de “atracción” o “valor instrumental” del resultado. Además, estos modelos distinguen entre justicia de la distribución de recursos y justicia de los procedimientos de distribución.

5.1.1.2 Teorías centradas en los Procesos de Decisión

Este grupo de teorías tienen sus raíces en, y forman parte de, las teorías cognitivas de las expectativas y las valencias. Estas teorías enfatizan el papel de las expectativas y evaluaciones subjetivas de las consecuencias de la conducta, como determinantes de la acción. Su base teórica fundamental se debe a la Teoría de la Motivación de Logro, de Atkinson (1957, 1964), que propone que la tendencia de un individuo a acercarse a una tarea está determinada por su motivación para el éxito, su motivación para evitar el fracaso, la probabilidad percibida de alcanzar el éxito, y el valor incentivo del éxito en la tarea.

Dado que los resultados de investigación han apoyado sus predicciones básicas cuando el contexto de investigación estaba cuidadosamente diseñado, aparecen diversas teorías tendentes a solucionar estos problemas. Dentro de la Psicología Industrial y Organizacional, la más conocida de estas teorías es la “VIE” de Vroom

(1964), que predice la elección de la acción en función de las expectativas percibidas de la relación esfuerzo-desempeño, las instrumentalidades percibidas del desempeño, y la evaluación de los resultados en función de sus valencias (valores percibidos apriorísticos).

Durante los últimos años, la investigación sobre esta teoría ha ido modificándola, diferenciando entre resultados de primer y segundo nivel, incluyendo los efectos de la experiencia pasada, etc. Esta investigación se ha centrado en el aumento de la precisión de los modelos explicativos, usando principalmente una metodología basada en el análisis intra-sujetos, mejorando los instrumentos de medida, y explorando cómo integramos los individuos, las expectativas y las valencias. Uno de los resultados principales que ofrecen una vía para la investigación futura consiste en la detección de una falta de correspondencia entre elección cognitiva y conducta, por la influencia de procesos motivacionales que operan después de la intención (Kanfer, 1995).

5.1.1.3 Teorías Centradas en la Autorregulación y las Metacogniciones

Este último grupo de teorías de la motivación se interesan por los procesos cognitivos de alto nivel que mediatizan el funcionamiento cognitivo y afectivo en el logro de metas. Específicamente, estos procesos funcionan como mediadores en el proceso cognitivo y afectivo necesario para el cumplimiento de las metas. Una vez que se elige un objetivo, estos procesos controlan la distribución de tiempo y esfuerzo dirigidos a su consecución. Así, estas teorías se interesan en los procesos que determinan el impacto de los objetivos sobre la conducta,

y no tanto en los procesos que determinan la elección de tales objetivos (Kanfer, 1995).

Las teorías de la autorregulación se concentran en los determinantes y las consecuencias de estos procesos ejecutivos en el cambio conductual.

Las teorías metacognitivas, por su parte, adoptan una perspectiva más amplia y contemplan la conducta como una función de procesos tanto ejecutivos y autorreguladores, como procesos relacionados con el conocimiento que posee el individuo sobre sus propios procesos cognitivos.

Dentro de la Disciplina, los trabajos más importantes desarrollados siguiendo el enfoque del establecimiento de objetivos, se deben a los primeros trabajos de Locke (1967, 1976) sobre el establecimiento de objetivos y su influencia sobre el nivel de desempeño. Los resultados de investigación han demostrado que la asignación de metas difíciles y específicas alcanza sus efectos motivacionales mediante la activación de procesos cognitivos y afectivos, como por ejemplo, el compromiso con las metas.

Los acercamientos metacognitivos a la motivación han seguido dos líneas principales (Brown, 1987): el primero considera que las personas desarrollan conocimiento sobre sus capacidades cognitivas; el segundo se refiere a los procesos ejecutivos mediante los que las personas regulan sus actividades cognitivas durante los procesos de aprendizaje y de desempeño de tareas. Kanfer (1995) caracteriza a este acercamiento de la siguiente forma: *“Los acercamientos metacognitivos ven los procesos autorreguladores como compuestos de un cuerpo de estrategias mediante las que las personas se auto-motivan, dirigen su atención y organizan su conocimiento. Una implicación importante de este*

punto de vista es que los individuos difieren en su conocimiento y uso de sus procesos autorreguladores” (pp. 138).

5.1.2 Las Teorías Políticas

Finalmente, en este micro-nivel de la acción propositiva, se situarían también las teorías políticas de la organización, aunque su interés trasciende del individuo y contempla también el grupo. El interés de estas teorías se centra en determinar las fuentes de poder, las condiciones bajo las que se utiliza, y las estrategias usadas para el desarrollo y ejercicio de la influencia (Pfeffer, 1992). En general, el poder es entendido como la capacidad del actor para vencer la oposición de otro u otros (Salancik y Pfeffer, 1977), y su fuente se sitúa en la capacidad del actor social para brindar a la organización algún recurso valioso para ésta, y la incapacidad de los otros miembros de la organización para conseguir estos recursos en otra u otras fuentes.

Los estudios desarrollados en esta línea, en las últimas décadas, se basan, contra la postura estructuralista anterior, en una perspectiva menos prescriptiva y más descriptiva (Pfeffer, 1992). Se interesan en conocer si, realmente, el poder funciona en la organización siguiendo la jerarquía diseñada, y con los objetivos marcados. Así, Cyert y March (1963) comprueban cómo se forman coaliciones de poder dentro de las organizaciones, que no siempre dirigen su influencia hacia la consecución de las metas organizacionales. Estas metas organizacionales pueden dejar de funcionar, para ser sustituidas por los fines de la coalición dominante. Desde este punto de vista, las organizaciones son entornos en los que cohabitan diferentes coaliciones que buscan, a veces en situación de conflicto, satisfacer sus objetivos. Estas coaliciones continuamente reajustan sus objetivos,

situándolos en mínimos satisfactorios, como resultado de procesos de negociación formales o informales, lo que implica un buen grado de actividad política (Peiró, 1990).

El nivel de análisis en el que se centran estos modelos es individual y grupal, por tanto, psico-social. Además, aunque no son modelos de racionalidad organizacional, se incluyen dentro de esta perspectiva por cuanto suponen una acción racional e intencional por parte de individuos o grupos (coaliciones), dentro de la organización. Por otra parte, han ampliado el campo de interés, incluyendo los procesos de interacción y las decisiones resultantes (Pfeffer, 1992). Bradshaw (1997) presenta un marco de referencia que engloba cuatro perspectivas actuales sobre el poder, en las que, independientemente de que se defina el poder como “la capacidad para hacer”, “para que otros crean”, un hecho organizacional implícito en la cultura, o “el conocerse a sí mismo”, las investigaciones presentadas, se orientan casi siempre al uso individual o grupal de este poder. Esta afirmación se refuerza con el hecho de que, en el mismo simposium en el que se presentó dicha comunicación, sólo una investigación se podría situar en el nivel organizacional (Emans y Van Tuuren, 1997), mientras que las seis restantes se centraron en el nivel de la influencia individual o grupal (p.e. Munduate Jaca, 1997).

El poder ha sido entendido, además, como técnica y como dominación. En el primer caso, el poder tiene una función de control y coordinación de los comportamientos de los individuos. Pero los individuos no actúan como elementos impersonales de una maquinaria administrativo-productiva. Así, el poder como dominación se da con demasiada frecuencia, consistiendo en la utilización del poder en favor de los intereses personales o grupales de quien lo ostenta. Estos dos aspectos aparecen siempre en las organizaciones en

mayor o menor medida, y tanto el control como el dominio dependen de la capacidad de los individuos para influir sobre las decisiones (Peiró, 1990).

Así, las decisiones organizacionales no siempre son las mejores posibles en función de las metas de la organización, sino que son las más viables dentro del juego de presiones entre los grupos de poder (Peiró, 1990). Estas soluciones viables se alcanzan mediante procedimientos de negociación que las hacen satisfactorias para la mayoría de las partes, consiguiéndose así lo que Cyert y March (1963) llaman cuasi-resolución de problemas. La toma de decisiones en la organización viene, pues, determinada, tanto por limitaciones del sistema de procesamiento de la información, como por limitaciones políticas.

Desde una perspectiva más individual, Katzell (1995) hace una revisión en la que clasifica las “meta-tendencias” actuales en Psicología Industrial y Organizacional. En esta revisión, incluye un apartado dedicado a la cibernética. El control es entendido desde esta perspectiva como el proceso mediante el cual se dirige o “maneja” una forma de pensamiento o acción (Katzell, 1995). En esta categoría se incluirían, en el nivel individual, las teorías motivacionales de la auto-regulación y las meta-cogniciones, citadas en el último punto del apartado anterior; así como, en el nivel del puesto, los modelos de ajuste que centran su atención en variables como la autonomía y control de los resultados del trabajo; en el nivel grupal, los modelos del liderazgo relativos a la influencia del líder sobre el grupo (Cartwright, 1965; Graen y Scandura, 1987; Yukl y Van Fleet, 1995), o a la influencia del poder sobre quien lo ostenta (Katzell, 1995); finalmente, en el nivel organizacional, Katzell (1995) revisa una serie de investigaciones interesadas en cómo la participación en la toma de

decisiones organizacionales ha influido en el comportamiento individual de los trabajadores, mediante los grupos semiautónomos característicos de los diseños sociotécnicos, o los más actuales, grupos auto-dirigidos, o el autocontrol derivado del compromiso.

5.2 TEORÍAS DEL CONTROL EXTERNO DE MICRO-NIVEL

Este grupo de teorías explican el comportamiento en base a las características del ambiente en el que se produce. Su objeto de estudio es la conducta observable y, al menos en sus desarrollos originales, obvian la actividad cognitiva. Sin embargo, esta forma pura de conductismo se ha diluido, dando paso a una aceptación de constructos menos observables directamente (Arnold, Cooper y Robertson, 1995). Este reconocimiento de la actividad cognitiva no directamente observable se hace dándole un carácter racionalizador de la conducta, de tal manera que los procesos cognitivos siguen a la conducta, y no al contrario. La racionalidad se entiende, pues, como retrospectiva, de manera que las metas, valores y actitudes se desarrollan después de la conducta, para dar sentido a lo ya ocurrido (Pfeffer, 1992).

5.2.1 La Modificación de Conducta

La modificación de la conducta organizacional mediante técnicas de condicionamiento operante ha sido desarrollada principalmente por Luthans y Kreitner (1975), quienes proponen un procedimiento de cinco pasos para el uso de esta técnica: identificación, medida, análisis funcional, intervención y evaluación de las conductas críticas. Arnold,

Cooper y Robertson (1995) nos ofrecen un cuadro de reforzadores útiles para la modificación de conducta, en el que se clasifican éstos en función del ámbito de aplicación, en el puesto o fuera de él.

Diversos autores han seguido investigando dentro de esta corriente, basándose en diseños cuasi-experimentales y actuando sobre ámbitos conductuales más bien restringidos (Pfeffer, 1992). Así, destacan, entre otros, los trabajos de Zohar y Fussfeld (1981) para aumentar la frecuencia de uso de protectores auriculares, en una fábrica textil, mediante el uso de créditos canjeables por pequeños electrodomésticos; el programa de modificación de conducta para el uso de cinturones de seguridad de Geller Davis y Spicer (1983); el programa destinado a disminuir el absentismo, por medio de créditos canjeables por dinero, de Pedalino y Gamboa (1974); o el programa para mejorar las ventas de Luthans, Paul y Baker (1981).

5.2.2 La Teoría del Aprendizaje Social

La Teoría del Aprendizaje social se diferencia del Condicionamiento Operante en la inclusión de la actividad cognitiva simbólica en su ámbito de estudio, así como en el énfasis en la naturaleza autorreguladora de la interacción humana. Bandura (1977) pone de relieve la importancia de la actividad simbólica para procesar y preservar la experiencia, de manera que la representación mental de esta experiencia servirá de guía para la conducta futura. Esta actividad simbólica genera la capacidad para la acción intencional. Así, esta teoría estaría cercana a las de la acción racional e intencionada, al admitir que las imágenes simbólicas de futuros deseables, alimentan las vías de acción dirigidas a conseguir metas más o menos distantes (Bandura, 1977).

Por otra parte, más en la posición de las teorías emergentes que veremos más adelante, según la clasificación de Pfeffer (1992), los desarrollos más actuales de la teoría, en línea con las tendencias cognitivas, entienden que el control externo (social) de la conducta no se ejerce directamente, sino que está mediatizado por las percepciones subjetivas del individuo, por las representaciones más o menos dispares que éste mantiene (Sampson, 1981). Sin embargo, mientras los acercamientos cognitivos se preocupan principalmente por los procesos psicológicos, el Aprendizaje Social se interesa más por la conducta observable, aunque ambos acercamientos se basan en el nivel individual. Collier, Minton y Reynold (1996) incluyen como áreas principales de aplicación, los estudios sobre la agresión, de Berkowitz (1962, 1965), o los estudios sobre el altruismo y la difusión de responsabilidad de Latané y Darley (1970).

5.2.3 La Teoría de los Roles y Socialización

La Teoría de roles, tiene en Katz y Kahn (1989) sus principales representantes dentro de la Disciplina. Estos autores, en su manual editado originalmente en 1966, adoptan el concepto de rol, como elemento fundamental, para unir el nivel individual de análisis con el nivel organizacional. Como ya vimos, consideran las organizaciones como sistemas de roles, que se actualizan en cada individuo en función de su motivación para desempeñarlos.

La supervivencia de las organizaciones se explica, desde esta teoría, en base a una integración psicológica de sus unidades. Dado que las organizaciones no se encuentran físicamente unidas, y además, no existen en sí mismas, independientemente de sus actores, consisten en patrones motivados de acción por parte de sus miembros humanos, y

sólo mantendrán su existencia mientras mantengan actitudes, creencias, percepciones, hábitos y expectativas tales que generen la motivación y conductas pertinentes (Katz y Kahn, 1989). Se asume que la integridad de la organización dependerá de la firmeza del “cemento psicológico” que la mantiene como una unidad. Se define así, el rol, en función de las expectativas organizacionales sobre quien lo desempeña. La teoría explica también diversas disfunciones que surgen en el ámbito organizacional, por ejemplo, cuando diferentes personas focales pueden emitir expectativas de rol conflictivas entre sí, o un mismo actor ha de desempeñar diferentes roles conflictivos, o existe una ambigüedad en la definición del rol, etc., enfatizando la complejidad y el carácter dinámico del ambiente en el que se desarrollan y practican los roles.

Las principales fuentes de investigación sobre este tema en la actualidad se centran en dos fenómenos, el estrés laboral y la socialización. En el primer caso, el concepto de rol y sus procesos asociados, son tratados como variables independientes y causantes de respuestas psico-fisiológicas del actor (Peiró, 1987; Peiró, Ramos y González Romá, 1994). En el segundo caso, el rol es tratado como variable interviniente, en la medida en que el proceso de socialización se define como aquél mediante el cual, el trabajador internaliza las normas, creencias, valores, y conductas preferidas por la organización, para el rol que desempeña (Van Maanen y Schein, 1979).

5.2.4 Teorías de la Influencia Social

Como pone de manifiesto Pfeffer (1992), la investigación sobre los efectos del contexto sobre las actitudes y conductas individuales se ha centrado en los efectos de la estructura de grupo. Esta perspectiva se

sitúa contra la visión cognitivista individual de las actitudes, que considera éstas como disposiciones estables evaluativas adquiridas por la experiencia, y que guían la conducta. Así, la postura contextual no sólo reconoce el efecto de las normas y la estructura del grupo sobre el desarrollo de las actitudes y conductas del individuo, sino que asume que el conocimiento de las características del contexto social es suficiente para comprender y predecir las actitudes y conductas individuales (Calder y Schurr, 1981).

Evidentemente, la mayor cantidad de investigación desarrollada dentro de esta línea, se debe al estudio del liderazgo y la influencia de los grupos de trabajo en el rendimiento. El liderazgo es definido como el proceso mediante el cual se influye de forma no coercitiva sobre los miembros del grupo para dirigir y coordinar sus actividades hacia el cumplimiento de los objetivos del grupo (Jago, 1982). Es, pues, un proceso de influencia social en el que el líder guía al grupo hacia una o varias metas (Bryman, 1992).

Desde los años setenta, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo que han surgido intentan explicar las influencias principales de los líderes sobre las emociones, motivos, preferencias, aspiraciones y compromiso, de los miembros del grupo, así como sobre la estructura, cultura y desempeño, de organizaciones complejas (House y Podsakoff, 1994). Se produce así un cambio de paradigma en el que se pasa de una descripción del liderazgo en términos de relaciones líder-seguidores en las que el primero dirige, apoya y recompensa a los segundos, a un énfasis en las características simbólicas de la conducta del líder. De acuerdo con esta nueva perspectiva, el líder desempeña la función de infundir valores ideológicos y morales a la organización, induciendo al compromiso de los miembros, más que afectando las

cogniciones o el ambiente, u ofreciendo recompensas y amenazando con castigos a los seguidores (House y Podsakoff, 1994).

5.2.5 Teorías de la Racionalidad Retrospectiva

Este tipo de teorías asumen una visión del Hombre como racionalizador (Aronson, 1972), frente a la de Hombre racional de las perspectivas de la acción propositiva. Esto es, la racionalidad de la conducta es desarrollada *a posteriori*, de manera que la conducta se desarrolla primero, y después se determinan las metas y justificaciones. Así, la racionalidad actúa como un proceso de justificación de la acción. La gente actúa en los entornos organizacionales buscando razones que transformen sus acciones en respuestas a estímulos aún por identificar; guían sus acciones por rutinas, percepción directa, y demandas situacionales, más que por pensamiento prospectivo. Pfeffer (1992) cita la teoría de la autopercepción de Bem (1967, 1970, 1972), como representativa de este grupo. Bem afirma que la actitud hacia un objeto se desarrolla a partir de la conducta, de tal manera que si se actúa en favor de un objeto, entonces el individuo asume que su actitud hacia éste es positiva. Las actitudes son, pues, construcciones utilizadas para dar sentido a la acción ya realizada.

El marco teórico en el que surgen estas teorías viene de los trabajos de Festinger y Adams, sobre la comparación social y la disonancia cognitiva (Festinger, 1954, 1964; Adams, 1965). Como es bien sabido, la teoría de la equidad establece que, en una situación de comparación social, en la que la "persona" percibe inequidad, ésta experimenta una tensión asociada a la disonancia cognitiva producida por tal situación. Esta tensión motiva al individuo a buscar una solución conductual o cognitiva que le lleve a percibir el estado de equilibrio que persigue de

forma natural. Es, precisamente, en la reducción cognitiva de la disonancia, donde entrarían las teorías de la racionalidad retrospectiva. La investigación desarrollada en este campo se centran tanto en las situaciones no equitativas de infra-compensación, como en las de sobre-compensación.

En una situación de infra-compensación, las personas ajustarían sus actitudes para que resulten más favorable hacia los aspectos intrínsecos de la tarea, recurriendo así a construcciones internas de afecto y motivación positivos para explicar su actividad (Pfeffer, 1992). Diversas investigaciones de campo y de laboratorio han comprobado este aspecto. Por ejemplo, Staw (1974) con una muestra de objetores, Pfeffer y Lawler (1980) y O'Reilly y Caldwell (1981), con profesores. Estos autores encuentran un mayor compromiso con el trabajo cuando el salario es insuficiente. Por el contrario, cuando la situación es de sobre-compensación, estas teorías suponen que la atribución de causalidad de la conducta sería externa, y por tanto, el individuo tendrá menos razones para justificar sus acciones como resultado de su motivación intrínseca (Pfeffer, 1992).

En la misma línea, en su análisis sobre el compromiso con el trabajo, Salancik (1977) afirma que las creencias se alinean con las acciones. Esto es, la acción constituye el comienzo del proceso de nuestro interés, no el final. Las tres asunciones básicas de las que parte este autor serían que: a la gente le gusta lo que hace; la gente cree en el valor de lo que hace; y la gente se convierte en lo que hace. De esta manera, una vez desempeñada la conducta organizacional -su rol en terminología de Katz y Kahn(1977)- el individuo hace un análisis retrospectivo en el que usa las acciones para buscar patrones de preferencias o gustos, valores, y definiciones del sí mismo, que expliquen el resultado obtenido, de manera que las cogniciones se

definen después de la acción. Esta acción está fuertemente determinada por constricciones organizacionales (en el caso de la conducta organizacional), y no por las metas individuales o el razonamiento prospectivo, por lo que la teoría queda enmarcada dentro de este grupo.

5.2.6 El Procesamiento de la Información Social

Bajo este epígrafe se sitúa un enfoque propuesto por Salancik y Pfeffer (1978), que incluye, como variable interviniente en el proceso de reacción al ambiente de trabajo, la información social generada por los grupos, coaliciones y organizaciones. Así, la información social se ve como un factor influyente sobre las percepciones y actitudes de los individuos acerca de sus puestos de trabajo. Como es sabido, las características del trabajo se filtran de forma perceptiva por los ocupantes de los puestos (p.e.: Hackman y Oldham, 1974, 1975, 1980; Newman, 1975; Oldham, Hackman y Pearce, 1976; Pfeffer, 1992). Sin embargo, esta percepción subjetiva de las características del trabajo aparece influida por la información social en diversas investigaciones (O'Reilly y Caldwell, 1979; White y Mitchel, 1979; Weiss y Shaw, 1979), en las que además se encuentra una estrecha relación entre este tipo de información y las actitudes hacia las tareas.

Así, el modelo de Salancik y Pfeffer (1978), propone que las percepciones individuales de las características del trabajo se ven influidas por las opiniones de otros individuos del entorno laboral, por lo que asumen que estas percepciones son, en gran medida, socialmente construidas. Es de suponer que la idea de la construcción social de la realidad, la toman estos autores de los trabajos de Gergen (1973). Este último autor (Gergen, 1985) asume que la representación

de la realidad es el producto de un “intercambio comunitario”. Así, el conocimiento de los procesos sociales se basa en intercambios interpersonales que se han ido incorporando a la comunidad históricamente, pero también, la forma de comprender la realidad depende de la actividad que está desarrollando el individuo en cada momento. Sin embargo, esta perspectiva constructivista tendrá más relación con las teorías del siguiente apartado.

5.3 TEORÍAS EMERGENTES DE MICRO-NIVEL

Este grupo de teorías comparten su interés por los procesos de construcción de la realidad mediante la interacción de los individuos. Comparten, además, la asunción de causación múltiple y recíproca entre las diferentes variables de estudio. Finalmente, se caracterizan por una mayor dependencia de metodologías cualitativas. Además, estas teorías se centran en el nivel de análisis micro, asumiendo que el individuo, en su interacción con los demás, es el creador del significado (Pfeffer, 1992). Sin embargo, las construcciones sociales tienen una naturaleza dual. Son creaciones humanas en la medida en que el Ser Humano es un creador y administrador de significados, pero a la vez, restringen la conducta y el propio proceso de construcción de significados, de manera que el Ser Humano crea la cultura, y la cultura crea al Ser Humano (Pettigrew, 1979).

Siguiendo a Van Maanen (1979), estas perspectivas parten del supuesto de que la realidad no tiene más sentido del que un observador quiera (o pueda) darle. Así, toda conducta se basa en creencias sobre lo que desea el individuo y sobre lo que ocurre en su entorno. La conducta es a la vez interpretativa y deliberada. Además, la realidad existe sólo en la medida en que es representada en nuestra mente. Esta representación o interpretación de la realidad, así como

nuestras creencias sobre la conducta, son sociales por naturaleza, de manera que es a partir de la interacción social que podemos construir significados sobre la realidad. En función de estos significados dirigimos, después, nuestra conducta.

5.3.1 La Perspectiva Etnometodológica

Esta perspectiva se interesa por el análisis de uso del lenguaje en las situaciones cotidianas. Los autores de esta perspectiva entienden que no existe una distinción entre la metodología cotidiana que utiliza la gente corriente para comprender la realidad, y la metodología utilizada por el científico social (Collin, Milton y Reynolds, 1996). Critican al positivismo por suponer que el científico social se sitúa en una posición privilegiada que le faculta para obtener un conocimiento sobre las personas, mejor que el que éstas mismas poseen.

Dentro de este enfoque, cabe destacar el trabajo de Garfinkel (1967), en el que analiza la utilización de registros clínicos en un hospital, comprobando que éstos se generan en un formato tal que sólo puede ser entendido en el contexto en el que la organización opera. También destaca el estudio de Gephart (1978) sobre el proceso de su propia sucesión en la dirección de una asociación de estudiantes, en el que se produjeron una serie de cambios en las percepciones grupales sobre los comportamientos del líder saliente, así como una radicalización en las posturas del grupo en relación a sus metas y conductas preferidas, a la hora de juzgar la actividad de este líder.

5.3.2 La Organización como Sistema Complejo de Procesamiento de la Información

Las teorías cognitivas revisadas y discutidas por Lord y Maher en su capítulo del *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* de Dunnette y Hough (1995), se basan en la investigación básica en Psicología Cognitiva, con su interés puesto en el individuo y su funcionamiento. El punto de vista de estos autores estaría en un nivel molecular de análisis (Ilgen, Major y Tower, 1994), describiendo las formas de procesamiento humano de la información. Desde un punto de vista psicosocial, el interés no está tanto en el funcionamiento del individuo concreto, sino en su funcionamiento a partir de la interacción con otros individuos. Desde un punto de vista organizacional, más próximo a la Sociología, el interés de la aproximación cognitiva se centra, principalmente, en cómo las organizaciones obtienen, transforman y almacenan la información necesaria para su funcionamiento. Dentro del nivel micro en que nos encontramos, el interés estará más bien, en cómo los individuos interactúan en la organización para procesar la información.

La perspectiva psicosocial desarrolló durante los años setenta y ochenta, un marco de referencia explicativo del procesamiento de información en las organizaciones. Tanto Galbraith (1973, 1977), como Weick (1979), se interesaron por la forma en que las organizaciones responden a la ambigüedad ambiental. En el primer caso, el interés se centró en la influencia del tipo de información sobre la complejidad de las comunicaciones y la estructura organizacional. En el segundo caso, el interés se centró en cómo se construye, desde las posiciones de liderazgo en la organización, una gramática válida para reducir la ambigüedad. Desde esta perspectiva, se asigna a la jerarquía organizacional la función de configurar la realidad para los demás trabajadores, para lo que emplean símbolos, metáforas y otros medios de comunicación más o menos formales (Peiró, 1990).

Por otra parte, March (1978) se interesa por los procesos de toma de decisión en las organizaciones desde un punto de vista que contempla las limitaciones sociales y cognitivas propias del entorno organizacional en el que se desarrollan: objetivos poco especificados, nivel de consenso variable, información incompleta o ambigua, incompatibilidad de objetivos entre distintos decisores, o limitaciones temporales, son algunas de las características de las situaciones de toma de decisión en estos entornos (Peiró, 1990). A estas limitaciones hay que añadir el hecho de que los decisores no siempre siguen criterios de eficacia organizacional, sino que se basan en preferencias personales, y el mantenimiento o la mejora de la situación de poder del decisor, o de la coalición de poder a la que éste pertenece, como ya vimos en el enfoque político.

Para Weick (1979), la tarea de organizar consiste coordinar acciones interdependientes dentro de secuencias perceptibles que generan buenos resultados. Se basa en acuerdos entre los miembros, que determinan lo que es real y lo que no, lo que ha de tenerse en cuenta y lo que hay que dejar pasar.

5.3.3 La Perspectiva de la Acción Simbólica

La acción simbólica surge como elemento necesario para la explicación de la construcción social. Esta acción se basa principalmente en el lenguaje, como instrumento clave de la interacción social en las organizaciones (Peiró, 1990). Así, la tarea de la dirección de la organización consistirá principalmente en la creación, mediante el lenguaje simbólico, de explicaciones y conceptualizaciones aceptables para los demás miembros (Peiró, 1990; Pfeffer, 1992; Pondy, 1978)

El relanzamiento en el desarrollo conceptual de esta perspectiva (Collier, Minton y Reynolds, 1991), se ha visto acompañado por algunas investigaciones y aplicaciones relevantes en el Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Mowday y Sutton (1993), encuadran esta perspectiva dentro de su apartado dedicado a la influencia de los individuos con poder, sobre la organización, y recogen diversos trabajos en los que se cuestiona el funcionamiento del liderazgo “transformacional”, “carismático”, “visionario”, o “inspiracional”.

Wilpert (1994) encuentra un grupo de investigaciones y desarrollos teóricos que, desde un punto de vista más holista en su análisis organizacional, se interesan por el simbolismo organizacional. Así, Schultz(1991), Czarniawska-Joerges (1992), o Gagliardi (1992), se interesan por la conceptualización y el análisis del desarrollo y la existencia de significados compartidos entre los individuos, en las organizaciones, basándose en conceptos tales como las representaciones sociales de Moscovici (1984). En el mismo trabajo, Wilpert (1994), reconoce la existencia de otra perspectiva sobre la construcción social de la realidad organizacional, que asume la existencia de una mente de grupo, más cercana al concepto de conciencia social de Durkheim, aunque al describir este acercamiento, incluye una definición de organización más en la línea de la primera perspectiva: *“una red de significados inter-subjetivamente compartidos, que se mantienen a través del desarrollo y uso de un lenguaje común y de la interacción social diaria”* (Walsh y Ungson, 1991, pp. 60. Cfr. Wilpert, 1994).

Estos acercamientos, han tenido especial repercusión en el estudio del clima y la cultura organizacionales, el liderazgo, el estudio del impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones, los sistemas de trabajo peligrosos, y la adaptación organizacional (Wilpert, 1994).

Finalmente, esta aproximación ha enfatizado la investigación cualitativa frente a la cuantitativa, posiblemente por sus raíces antropológicas. Sin embargo, siguiendo a Wilpert (1994), *“aunque parece perfectamente legítimo ... acercarse a los valores subyacentes más profundos, mediante el estudio de los mitos y rituales, con métodos cualitativos, él [Wilpert] no llega a comprender por qué debe renunciar a los procedimientos cuantitativos, si resulta que está interesado en averiguar la distribución de ciertos mitos y rituales...”* (p. 83).

5.3.4 Perspectiva de los Procesos Basados en el Afecto

Esta perspectiva se centra en la debilidad manifestada por las teorías del procesamiento de la información social para explicar procesos distintos de los de evaluación cognitiva y creación de significados. Estos procesos son emocionales y, junto con la compartición de símbolos y significados, son la base de la cohesión organizacional (Collins, 1981). Las organizaciones se consideran pues, como mercados en los que los recursos culturales y emocionales son los objetos de cambio (Pfeffer, 1992).

Esta perspectiva parece haber tenido pocas repercusiones en la disciplina. Mowday y Sutton (1993), la incluyen dentro de la perspectiva más general que incluye el pensamiento, los sentimientos, y las conductas, agregados, de los miembros, como influencias sobre la organización. Según esta visión, las teorías interesadas por los procesos basados en el afecto, podrían englobarse en el grupo de teorías simbólicas. Así, las emociones agregadas o compartidas por los miembros de una organización pueden reflejar atributos organizacionales, tales como el clima social, o el “tono afectivo” agregado de la organización (George, 1990).

5.4 TEORÍAS RACIONALES DE MACRO-NIVEL

Mientras que los enfoques de micro-nivel se centran en la conducta organizacional entendida como la conducta individual y grupal en las organizaciones, las teorías y enfoques que veremos en los siguientes apartados se centrarán en la conducta de las organizaciones como unidades de análisis. Son, pues, enfoques económicos y sociológicos sobre las organizaciones y su dinámica.

Entre estos enfoques destacan el Económico del Costo de las Transacciones, la Teoría de la Contingencia Estructural, y el Análisis Marxista.

El primer enfoque tiene más que ver con las organizaciones comerciales que con las no comerciales, y dentro de éstas, con las que se encuentran en sectores de mayor competencia (Pfeffer, 1992). Adopta una visión que asume la racionalidad limitada de la conducta organizacional (no en vano nace en el Carnegie Tech, donde trabajaban March y Simon), y se basa en el concepto de eficiencia del costo de producción y de las transacciones (Williamson y Ouchi, 1981). Para su análisis de la conducta organizacional, introducen también el concepto de oportunismo, que está relacionado con las características psicológicas que pueden tener algunos individuos clave en las organizaciones. El oportunismo es una asunción motivacional que va más allá del interés del individuo por sí mismo, para convertirse en un individuo que actúa interesadamente con astucia. Así, la simplificación de la toma de decisiones que supuso la eliminación de la hiperracionalidad fomentada por los economistas, con la inclusión de la racionalidad limitada de los sociólogos, se compensa por la sofisticación de la conducta calculada y egoísta de algunos individuos.

Lo importante para Williamson y Ouchi (1981) es el costo que supone seleccionar los individuos oportunistas de aquéllos que no lo son. Así, el diseño organizacional se reduce para estos autores en organizar las transacciones de manera que economicen bajo una racionalidad limitada, a la vez que se aseguren estas transacciones contra las amenazas de los oportunistas.

La Teoría de la Contingencia Estructural se basa en dos premisas fundamentales: la inexistencia de una mejor forma de organizar, y la diferencia de eficacia producida por diferentes formas de organizar. Asume esta teoría que la mejor forma de organizar dependerá del contexto de la organización. La hipótesis de partida predice que las organizaciones más eficientes tendrán estructuras más acordes con los requerimientos del contexto. Las variables estructurales de interés incluyen el tamaño del componente administrativo, el grado de centralización y formalización de la estructura, y la diferenciación o grado de especialización. Así, por ejemplo, Meyer (1971) trabajó sobre la influencia del tamaño en la diferenciación estructural; Woodward (1970) encontró que los factores tecnológicos eran fundamentales para determinar la estructura organizacional.

Finalmente, aunque el enfoque marxista combina el determinismo ambiental con la elección racional estratégica, se incluye en este apartado por su consideración de la acción estratégica consciente y racional emprendida por la clase capitalista y las organizaciones controladas por esta clase (Pfeffer, 1992).

5.5 TEORÍAS DEL CONTROL EXTERNO MACRO-NIVEL

Estas perspectivas eluden explícitamente el compromiso de estudiar las microconductas organizacionales y su agregación para

generar la conducta de la organización como un todo, asumiendo que el estudio de las influencias ambientales sobre esta conducta explican suficiente varianza como para hacer innecesario un análisis interno de los procesos de decisión y acción en la organización. Siguiendo a Pfeffer (1992), pueden encontrarse dos variantes principales dentro de la perspectiva. La primera, la Ecología de las Poblaciones, se interesa por los procesos de creación y muerte de las organizaciones en función de los ambientes en los que ocurren estos fenómenos (Hannan y Freeman, 1977). Su orientación se dirige más a grupos de organizaciones que a unidades. La segunda variante consiste en el punto de vista de la Dependencia de Recursos, más interesada en la evolución de la organización individual, y en sus adaptaciones internas al medio en que se desenvuelve (Pfeffer y Salancik, 1978).

5.6 TEORÍAS EMERGENTES DE MACRO-NIVEL

Las perspectivas integradas en este último grupo, se basan en la consideración de las organizaciones como paradigmas de acción y en el interés por los procesos organizacionales. Su interés se centra en conocer y explicar cómo afectan a la conducta los conjuntos socialmente construidos de significados, que surgen en las organizaciones, aun cuando estos significados hayan podido ser generados a partir de la propia conducta (Pfeffer, 1992). La naturaleza procesual de la construcción de significados - restricción de la conducta, es explicada por Sproull (1981) por el proceso de coherencia, consistente en que los individuos comparten supuestos o creencias, y un proceso de continuidad, que consiste en la acumulación de creencias a partir de la interacción social continuada. Mediante ambos procesos, los significados llegan a objetivarse socialmente.

Este punto de vista ha dado lugar a tres perspectivas en el estudio de las organizaciones. La primera asume que éstas consisten en paradigmas que dictan cómo han de hacerse las cosas e interpretarse el mundo. La segunda aglutina las teorías del proceso de decisión y de la racionalidad administrativa, que asumen que las organizaciones, más que actuar de forma contingente a un ambiente extremadamente ambiguo, elaboran programas de acción y reglas coyunturales aproximadas que utilizan en la adopción de decisiones. Finalmente, la teoría de la institucionalización se interesa en explicar cómo y por qué llegan a darse por sentados los significados, formas, y procedimientos, y cuáles son las consecuencias de esta institucionalización.

5.6.1 Las Organizaciones como Paradigmas

Este punto de vista parte de la idea kuhniana de paradigma, referida a un conjunto de ejemplares compartidos, que surgen en las disciplinas científicas para conducir la investigación y la formación dentro de tal disciplina. Así, Brown (1978), definiría la faceta paradigmática de las organizaciones, como la tecnología que incluye las creencias sobre las relaciones causa-efecto y las normas conductuales, así como ejemplos específicos de éstas, que representan la forma en que las organizaciones acostumbran, o se las arreglan, para hacer las cosas (Pfeffer, 1992).

Esta concepción de las organizaciones tiene varias limitaciones. En primer lugar, obvia las presiones del entorno organizacional, de manera que el desarrollo de las organizaciones depende fundamentalmente del paradigma en el que estén inmersas. Pero además, los paradigmas, al establecer no sólo las creencias básicas, sino también los procedimientos, hacen de la evolución organizacional una

tarea imposible, de manera que el cambio organizacional se producirá siempre mediante crisis y rupturas.

La investigación desarrollada en este campo ha sido de tipo antropológico, centrada en el nivel de análisis organizacional. Así, por ejemplo, Jonsson y Lundin (1977) estudiaron el proceso de cambio paradigmático en una compañía sueca de inversiones.

Sin embargo, adoptando esta visión de las organizaciones, Rounds (1981, cfr. Pfeffer, 1992), en una investigación sobre el cambio del sistema de asistencia a enfermos mentales en el estado de California, contempla los factores políticos extra-organizacionales como agentes influyentes en el cambio. Por ejemplo, este autor considera importante la existencia de un familiar de Kennedy (que era presidente por aquél entonces), con retraso mental, para que este cambio se viese impulsado desde las altas instancias de la administración americana. Por tanto, aunque asume el funcionamiento paradigmático a nivel intra-organizacional, considera también la permeabilidad del sistema para recibir presiones exteriores hacia el cambio.

Finalmente, Clark (1972), analiza el proceso de creación de paradigmas en institutos privados. Concretamente, este autor se centró en cómo se desarrollaban y aceptaban diferentes mitos, leyendas y patrones conductuales en tres institutos privados. Las historias generadas por diversos actores, a lo largo de la historia de los institutos, verdaderas o no, servían como importantes modelos representativos del paradigma en acción, para guiar la conducta de los estudiantes, y para socializar a los nuevos miembros.

5.6.2 Las Teorías del Proceso de Decisión y de la Racionalidad Administrativa

Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la anterior, aunque se centra, concretamente, en la comprensión de los procedimientos o programas de acción organizacionales, que forman parte del paradigma, y que explican, a su vez el comportamiento de las organizaciones.

Se asume que estos procedimientos y programas de acción se elaboran como un medio para economizar el procesamiento de información en la organización, ante situaciones de ambigüedad.

Las ambigüedad en la que funcionan los programas de acción puede ser de cuatro tipos: ambigüedad de la *intención* de la organización (ambigüedad y conflicto de roles de la organización); ambigüedad de la *retroalimentación* del ambiente; ambigüedad de la *historia* de la propia organización; y ambigüedad de la *organización* (ambigüedad y conflicto de roles dentro de la organización) (March y Olsen, 1976). Dada esta ambigüedad, ni los modelos racionales de elección, ni los modelos del control externo, pueden ser aceptados como predictores de la conducta de las organizaciones.

Según esta perspectiva, las organizaciones adoptan programas de acción, a veces generados internamente, y a veces copiados de otras organizaciones, que se constituyen en procesos necesarios para comprender su funcionamiento (Pfeffer, 1992). Un punto de vista que llama la atención dentro de esta perspectiva es el de considerar las organizaciones como “cubos de basura” (Cohen, March y Olsen, 1972), en los que se introducen problemas, soluciones, individuos, y posibilidades de elección, de forma desordenada, de manera que el elemento estructural clave, lo constituye la forma en que se toman las decisiones internamente. Distinguen, así, tres tipos de estructura en función de que todos los miembros tengan participación en la toma de decisiones (estructura no segmentada), cada grupo o miembro tome

diferentes tipos de decisiones (estructura especializada), o los miembros participen en la toma de decisiones en función de su posición jerárquica (estructura jerarquizada).

5.6.3 La Teoría de la Institucionalización

Esta última perspectiva de la acción emergente de macro-nivel se interesa por la forma en que los significados, prácticas y procedimientos, llegan a establecerse en las organizaciones. Surge, dentro de esta perspectiva, la idea de acto institucionalizado (Zucker, 1977), que se corresponde, en buena medida, con el concepto de conducta de rol defendido por Katz y Kahn (1989). Esta institucionalización de la conducta se basa en la conformidad, y actúa en la organización para producir un consenso sobre cuáles son las conductas adecuadas y significativas.

Dentro de las organizaciones pueden darse conductas institucionalizadas o no. Las primeras se desarrollan dentro de una estructura estable de interacción que definen la situación de forma no necesariamente racional. El segundo tipo de conductas puede darse un proceso más racional y proactivo, debido a que aún no existe un consenso sobre las reglas para su desempeño.

Pfeffer (1992) cita los experimentos realizados por Zucker (1977). En estos experimentos se pudo comprobar cómo las expectativas de rol son mejor aceptadas por el receptor, cuando éstas son emitidas por sujetos institucionalizados experimentalmente. Se mantienen durante más tiempo, y son más resistentes al cambio. Sin embargo, estos experimentos se desarrollan en el nivel de análisis individual, y están más relacionados con la teoría de roles que con la conducta de las organizaciones.

Desde este punto de vista, las instituciones son vistas como patrones repetidos de actividad o práctica social, de vital importancia para la estructura social, sancionados y apoyados por las normas sociales (Abercrombie, Hill y Turner, 1994, cfr, Watson, 1996). Las instituciones incluyen, pues, patrones tales como la familia, el estado, las organizaciones políticas, las organizaciones administrativas, etc. Estos patrones se ven, desde esta perspectiva, como procesos. Las instituciones son creadas mediante el proceso de institucionalización, moldeadas por medio de la construcción y reconstrucción social a través de las acciones de los individuos que viven y trabajan en ellas. Son construcciones humanas, pero a la vez, *“ayudan a moldear las identidades y las actividades de aquéllos que están atrapados en ellas”* (Watson, 1996, pp. 245)

5.7 CONCLUSIONES

A lo largo de este último apartado hemos seguido la clasificación de Pfeffer (1992). Ésta se basa en dos dimensiones: la primera se centra en la distinción entre el nivel micro frente al macro; la segunda diferencia entre el control interno frente al control externo de la conducta. El autor añade un nivel a la segunda dimensión, que podríamos llamar, intersección, donde estarían las perspectivas emergentes (a principios de los ochenta). Como puede comprobarse, esta clasificación, tal vez como cualquier otra, se hace artificial en muchos casos.

Vemos como cada una de las perspectivas, principalmente las teorías que surgen de la perspectiva del control externo de la conducta, tienden a situarse, en la actualidad, en el tercer nivel de la dimensión de control de la conducta. Parece insostenible, a estas alturas, asumir que la conducta esta exclusivamente causada y determinada por el

ambiente. Al menos, en situaciones de interacción natural, con un mínimo de libertades públicas.

Sin embargo, esta tendencia hacia un interaccionismo no aparece tan claramente en las perspectivas individuales de la racionalidad prospectiva, o del control interno. En este caso, la preocupación por los procesos cognitivos, analizados a un nivel más molecular que molar, no ha llevado, al menos hasta el momento, al estudio de la intervención de unidades cognitivas de origen social, en el procesamiento individual de la información. Tal vez, el desarrollo de las teorías basadas en las meta-cogniciones nos lleve, mediante la concepción de Ser Humano "táctico-motivado" (Fiske y Taylor, 1991), a la inclusión de estas variables.

La explicación de la conducta a partir de procesos de interacción del individuo con su entorno, parece insostenible, además, si no tomamos en cuenta la importancia de los símbolos y sus significados compartidos por los individuos de una unidad social. Tal vez esto sea más cierto cuando el entorno es un entorno social y menos cuando el entorno es físico o tecnológico. Tal vez, además, sea más cierto cuando el individuo *es* menos auto-regulado que cuando lo es más, cuando conoce menos los principios que subyacen al fenómeno con el que interactúa, que cuando los conoce más. Tal vez, sea más cierto cuando el ambiente es más restrictivo y ejerza más presión, que cuando éste sea más débil o más tolerante.

Por tanto, podríamos concluir afirmando que el llamado paradigma emergente, es ya una realidad. Una realidad que existe, por cierto, desde el primer cuarto de siglo, en las Ciencias Sociales, con el interaccionismo simbólico. La investigación actual nos va acercando a la comprobación de las tres premisas de esta corriente de pensamiento, presentadas por Blumer (1982, cfr. Ibáñez Gracia, 1990): los seres

humanos se relacionan con los objetos en función del significado que éstos tienen para ellos; este significado surge de las interacciones sociales, y se construye mediante la reflexividad y la acción humanas; y, finalmente, la realidad se estructura de forma activa por el individuo, en función de la situación (percibida), y de la orientación de su acción.

Probablemente, la tardanza en la aceptación de esta perspectiva por parte de la comunidad científica dominante se deba al método característico de las corrientes que la han adoptado. El desarrollo de las técnicas multivariadas, y lo que es más importante, su comprensión por parte de los investigadores, ha supuesto un avance importante, permitiendo el "*... respeto por los cánones del método científico*" (Ibáñez Gracia, 1990, p. 130). Si esta comunidad dominante, dentro de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, puede asimilarse a los autores incluidos en los manuales y revisiones periódicas más importantes de la disciplina, entonces vemos que, aunque lentamente, esta perspectiva va dominando. Tal vez, en el próximo manual de Dunnette, encontraremos un capítulo dedicado a la Cultura organizacional.

Finalmente, encontramos en las tendencias actuales, un alejamiento del pragmatismo que caracterizó el desarrollo de la disciplina. Tanto en los acercamientos más orientados al estudio de fenómenos moleculares, como en los orientados a fenómenos más amplios, encontramos un interés por el desarrollo de teorías de medio y largo alcance, por la integración de teorías relacionadas, y por una fundamentación empírica con mayor control de las variables intervinientes.

6 ALGUNAS CUESTIONES METODOLÓGICAS

Independientemente de que la Psicología del Trabajo y las Organizaciones se considere una Disciplina en sí misma, o una aplicación de la Psicología, su acumulación de conocimiento se caracteriza por basarse en el método científico. Lo que caracteriza al conocimiento científico frente a otros tipos de conocimiento, religioso, de sentido común, artístico, mitológico, etc., es su capacidad para, no sólo explicar, sino también, predecir los fenómenos de interés. Esta capacidad permite al Ser Humano la prevención y corrección de la realidad para evitar resultados indeseados, o para asegurar resultados deseados. En la medida en que el conocimiento nos permita mayor ajuste en nuestras predicciones, y/o mejores diseños de lo artificial en función de nuestros objetivos, nuestras teorías serán más fuertes, o tendrán mayor potencia.

La potencia de las teorías, o la calidad en general de un cuerpo de conocimiento dependerá principalmente de la aplicación que se haga del método en la investigación. Drenth (1984) señala seis características que ha de presentar el proceso de elaboración del conocimiento científico, que podemos considerar como características básicas:

- C El carácter no sesgado en que se plantean las cuestiones y se buscan las respuestas. Han de incluirse tanto las variables y condiciones favorecedoras de la teoría que se intenta comprobar, como las que puedan soportar su rechazo. Así, siguiendo el racionalismo crítico de Popper, el método científico no sólo no

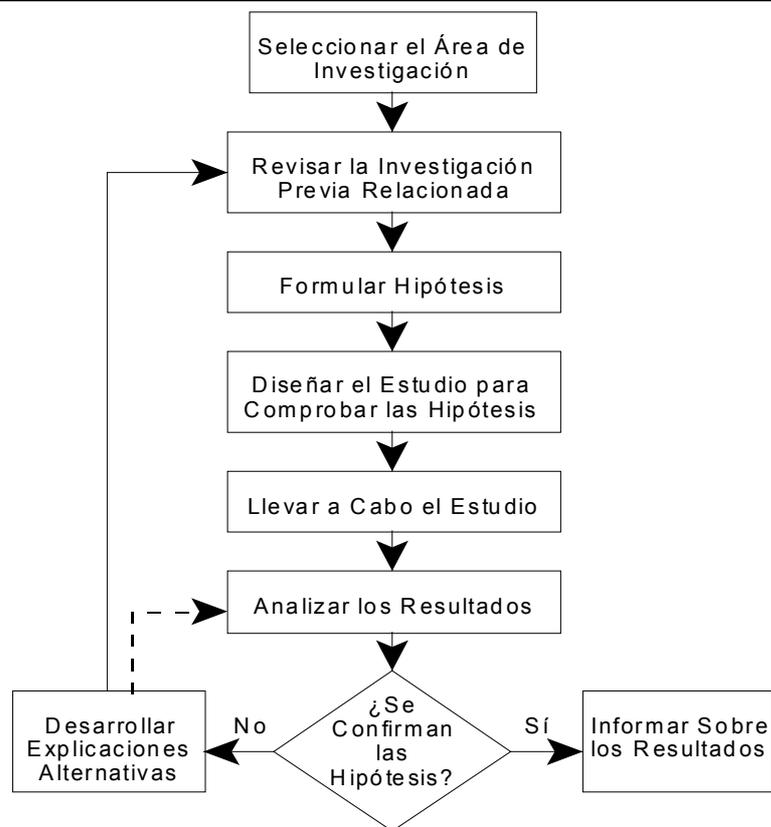
debe buscar apoyo de las teorías que plantea, sino más bien, buscar datos que las rechacen.

- C La utilización de datos suficientes para la confirmación o rechazo de las hipótesis planteadas. Estos datos pueden ser más o menos objetivos, o más o menos subjetivos, pero cuanto más exactos sean, y más relevantes para la teoría, mayor potencia tendrá ésta.
- C Los datos se recogen de forma sistemática, de manera que puedan estandarizarse y objetivarse. Esto es, las condiciones en las que se recogen datos sobre diferentes individuos han de ser iguales excepto para la variable independiente estudiada; y han de diseñarse y/o describirse de tal manera que diferentes jueces observen los mismos datos.
- C El análisis e interpretación de los datos obtenidos se realiza también de forma no sesgada, lo que significa que los datos han de “hablar por sí mismos” tanto como sea posible. Los valores y creencias del investigador, las presiones por parte de las organizaciones o clientes, no pueden intervenir en la interpretación de los datos. Aunque estos valores o intereses sean los que generan con mayor frecuencia las preguntas de investigación o las propuestas de intervención, actuando como un estímulo, no deben tomar parte en la determinación de las explicaciones e interpretaciones de los resultados. De la misma manera, el poder tampoco tiene lugar en la discusión científica, que se basa sólo en lo razonable y racional.
- C La tolerancia y apertura hacia nuevos desarrollos e ideas creativas, tanto desde un punto de vista metodológico como teórico.
- C La comunicatividad y la acumulatividad del conocimiento producido, que permitan integrar los nuevos conocimientos en las teorías existentes.

Dadas estas características generales del Método, podemos esbozar, siguiendo a Boehm (1980, cfr. Furnham, 1997), dos modelos de investigación muy similares, en los que se refleja la investigación orientada al desarrollo de conocimiento, el “modelo académico”, y la investigación orientada a la solución de problemas de intervención, el “modelo de intervención”.

6.1 MODELOS DE INVESTIGACIÓN/INTERVENCIÓN

En la Figura 3 se muestra el modelo “académico” propuesto por Boehm (1980), y adoptado por Furnham.



Como puede verse, el ciclo de investigación comienza en esta orientación, con la elección de un área de investigación.

Según estos autores, esta elección depende de las preferencias del autor, aunque esta afirmación puede no ser cierta, por ejemplo, cuando el autor elige el objeto de investigación en función de las recomendaciones extraídas a partir de la teoría existente.

El segundo paso consiste en la revisión de la investigación previa desarrollada en el área elegida y en áreas afines que se hayan interesado por el objeto de investigación. Seguidamente se formulan las hipótesis a ser comprobadas, se diseña el estudio en base a tales hipótesis, contemplando todas las variables incluidas en ellas, y

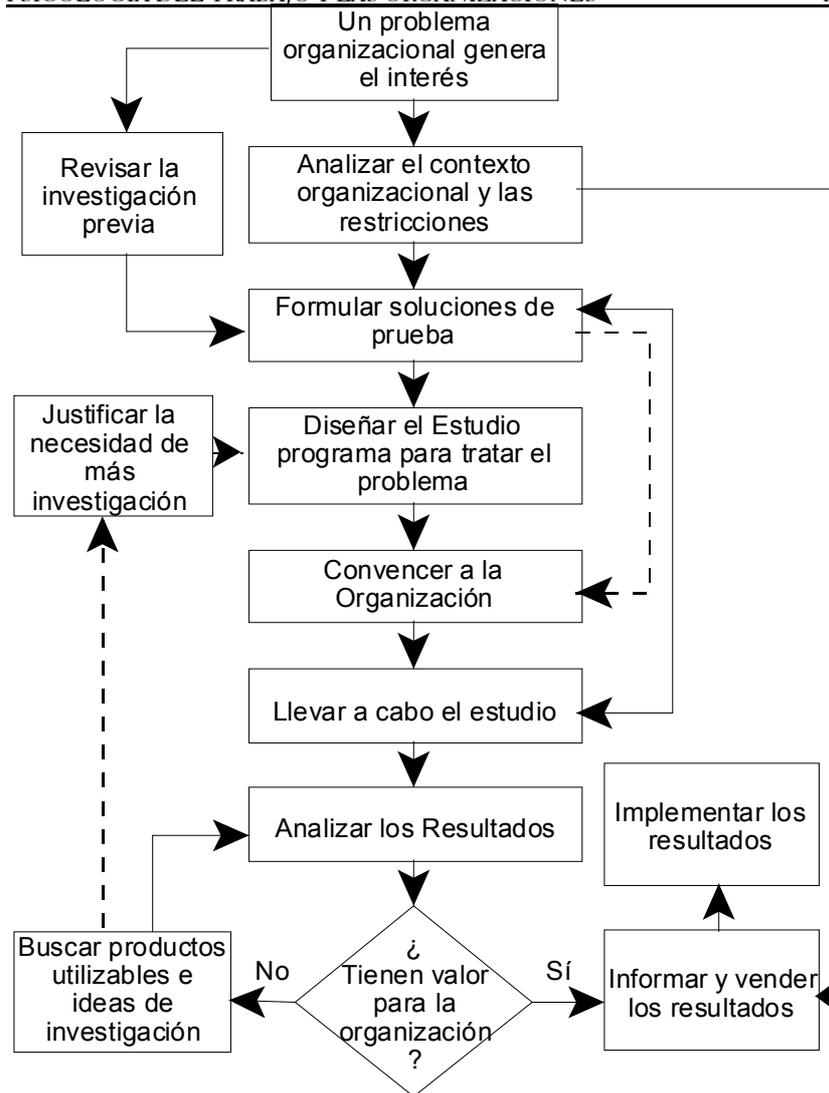
desarrollando, si es necesario, los instrumentos y situaciones de investigación.

Una vez aplicado el estudio, se analizan los resultados y, o bien se publican mediante un informe de investigación, o bien, si los resultados no comprueban las hipótesis, se desarrollan explicaciones alternativas, se reanalizan los datos, y se revisa la investigación previa para diseñar una nueva investigación.

El modelo presentado, siendo una ilustración bastante acertada del método científico, justifica un error comúnmente cometido por algunos investigadores, puesto de manifiesto por Campbell (1995), y que veremos en un próximo apartado. Este error consiste en la asunción de que los datos que no apoyan las hipótesis planteadas, no han de ser publicados también.

En el caso de la investigación desarrollada con fines de intervención, como puede observarse en la Figura 4, el modelo asume básicamente la misma forma que el anterior. Sin embargo, lo que estimula la investigación no son las preferencias del investigador, sino las necesidades de la organización o cliente.

Además de la revisión de la investigación al respecto del problema planteado, la investigación con fines de intervención requiere del análisis del contexto organizacional y las limitaciones posibles para el desarrollo de una intervención. En lugar del planteamiento de hipótesis, en este caso nos encontramos, según Boehm (1980), con la formulación de soluciones posibles al problema planteado. En caso de fracasar el análisis de los resultados, se propone la utilización de todos aquellos resultados utilizables, y la justificación del desarrollo de una nueva intervención. Finalmente, en caso de que los resultados sean valiosos para la organización, el profesional ha de “venderlos” a ésta, e implementarlos.



Sin embargo, encontramos que las diferencias que aparecen entre los dos modelos no parecen estar justificadas. En primer lugar, en la investigación que Furnham (1997) llama académica, es importante también el análisis de las limitaciones y el contexto en el que se intenta

llevar a cabo la investigación. Tal vez, esto no sea tan cierto para la investigación de laboratorio, realizada normalmente con estudiantes universitarios, cuya accesibilidad es relativamente fácil. Pero en investigación de campo, cuando los sujetos pertenecen a organizaciones y la investigación se desarrolla dentro de ésta, las limitaciones y necesidades organizacionales adquieren una importancia relevante para el desarrollo de la investigación.

En segundo lugar, en la investigación orientada a la aplicación o intervención, el planteamiento de hipótesis es tan importante como en el caso de la investigación “académica”.

En tercer lugar, cuando la investigación es de carácter “académico”, el investigador también tiene que desarrollar esfuerzos para convencer a representantes de la organización para que permita desarrollar el estudio. En este caso, el problema es aún más grave, pues, dado que el objetivo no ha sido suscitado por problemas organizacionales, el investigador ha de mostrar la posible valía de la investigación para la organización en cuestión. Además, el investigador necesita de diversas organizaciones para conseguir los fondos y el personal necesarios para el desarrollo de la investigación, con lo que este paso se convierte en fundamental para cualquier investigación.

En cuarto lugar, si los resultados no son los esperados, en ambos casos hay que buscar explicaciones alternativas, aprender de los errores cometidos, justificar la necesidad de nuevas investigaciones/aplicaciones, y/o modificar la teoría existente. Ya mencionamos la necesidad de informar y publicar tanto los datos positivos como los negativos.

Finalmente, tanto el profesional aplicado, como el investigador, necesitan “vender” sus resultados. No basta con enviarlos a revistas de reconocido prestigio. A veces, los resultados de las investigaciones hay

que presentarlos personalmente en simposios y congresos especializados.

Estos cinco puntos de encuentro entre los dos tipos de investigación reducen las diferencias, básicamente, a dos aspectos, que aunque no van paralelos, se encuentran unidos frecuentemente (Drenth, 1984):

- C Qué es lo que induce a la investigación. El criterio para distinguir entre investigación “pura” e investigación “aplicada” será el origen del problema de investigación (Drenth, 1984).
- C Cuáles son los objetivos y orientación. Si el propósito de la investigación es el desarrollo del conocimiento mismo, nos encontraremos con un tipo de investigación orientado a las conclusiones. Por otro lado, el propósito de la investigación puede consistir en la toma de decisiones aplicadas, o en el desarrollo de políticas, más que en el desarrollo del conocimiento mismo, lo que le da un carácter más aplicado.

La investigación en el área del Trabajo y las Organizaciones, se caracteriza por perseguir objetivos de ambos tipos, centrados en el conocimiento, y centrados en la mejora de la toma de decisiones organizacionales, además de interesarse por problemas suscitados por las organizaciones/clientes y por problemas de carácter más teórico. Siguiendo a Drenth (1984), la investigación inducida por el campo no tiene que estar siempre orientada a la toma de decisiones o a la aplicación.

En este campo, la “investigación acción” lewiniana adquiere una significación especial. Este tipo de investigación se caracteriza por la involucración del investigador en el cambio del sistema social, en la intención de cambiar el sistema y de generar conocimiento crítico sobre el mismo. Además, el investigador es sólo uno más de los

elementos que intervienen en planteamiento de problemas, desarrollo de hipótesis, diseño de programas, e interpretación de resultados, permitiendo así que los sujetos integrantes de los sistemas sociales participen en el proceso de investigación (p.e. Latham y Locke, 1983).

6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado nos centraremos en las técnicas de investigación usadas en Psicología del Trabajo y las Organizaciones para el estudio de la conducta, pensamientos y emociones en el trabajo. Nos referimos a los pasos titulados “Diseñar el estudio para comprobar las hipótesis”, “Llevar a cabo el estudio”, y “Analizar los resultados”.

En general, la elección de una u otra metodología depende, hasta cierto punto, de cuestiones éticas y pragmáticas, así como de las preferencias y formación del investigador (Furnham, 1997). Sin embargo, esta elección ha de basarse, en primera instancia, en la naturaleza del fenómeno a investigar (Arnold, Cooper y Robertson, 1995).

6.2.1 Algunos Aspectos a Tener en Cuenta para el Diseño de Investigaciones

La metodología ha de derivarse de las hipótesis, y en este proceso de derivación encontramos al menos cuatro factores a tener en cuenta, cuya ignorancia puede invalidar la investigación desde este estadio.

6.2.1.1 La naturaleza de las Variables

El objeto de estudio de la Disciplina, como hemos visto, es extremadamente complejo, por lo que hemos de tener en cuenta que existe un amplio número de aspectos que pueden ser considerados para su estudio, además de los que hayan sido incluidos, de hecho, en la investigación. La importancia de estos aspectos, que pueden consistir en explicaciones alternativas a los sucesos estudiados, radica en su potencialidad para contaminar los resultados de la investigación. Como muestra Weinert (1985), la relevancia de las variables estudiadas, respecto del criterio ultimo, puede ser variable, en función de la contaminación del propio criterio efectivo, cuando mide aspectos no deseados, y en función de la deficiencia del criterio efectivo para medir diferentes facetas del criterio ultimo. Drenth, Thierry, Willems y De Wolf (1984) presentan cuatro formas posibles de enfrentarnos a esta situación:

- C La manipulación de las variables independientes, clasificando el fenómeno a estudiar, en función de diferentes niveles de estas variables. Por ejemplo, seleccionando sujetos en los que estén representados los diferentes niveles de las variables independientes (varones/mujeres, supervisores/supervisados, etc.)
- C La medida de las variables independientes tal y como se presentan en la realidad, sin intervención manipulativa del investigador. En este caso, no hay una selección de sujetos en función de sus posiciones en las variables independientes, sino que se obtiene información sobre estas variables, que se tiene en cuenta *a posteriori*, en el análisis de los resultados. Es el caso de la medida del clima organizacional percibido, por ejemplo.
- C La ignorancia de las variables intervinientes. El investigador en esta Disciplina, como en cualquier Ciencia, ha de ser consciente de la imposibilidad de controlar y/o medir todas las variables que

intervienen en la determinación de las variaciones de las variables dependientes. Sin embargo, la teoría y la observación, y las hipótesis derivadas de éstas, nos darán las directrices generales para la elección, aunque el investigador ha de ser consciente de que siempre puede surgir una nueva variable cuyos efectos no son predecibles a partir de la evidencia acumulada.

6.2.1.2 Causalidad

El problema del establecimiento de causalidad entre variables sigue siendo fundamental en nuestra disciplina, y su solución no parece depender exclusivamente del desarrollo de técnicas estadísticas capaces de detectar el sentido y dirección de las correlaciones. El desarrollo del análisis de vías a partir de la regresión, así como del análisis de ecuaciones estructurales, permiten distinguir entre relaciones directas, indirectas, y espurias, entre variables, con cierta precisión, pero el establecimiento de la dirección de causalidad dependerá del diseño de investigación. Así, sólo mediante el uso de estas técnicas sobre datos obtenidos a partir de diseños longitudinales o de medidas repetidas, obtendremos la validez necesaria para apoyar relaciones causales.

6.2.1.3 El "Tercer Factor"

Este factor se refiere a la existencia de terceras variables que ejercen influencias sobre las interrelaciones de dos variables. Podemos identificar cuatro tipos de factores de esta naturaleza:

C Variables intervinientes. La relación entre X e Y se deben, en parte, o totalmente, a la intervención de una tercera variable, Z, de tal manera que X influye sobre Z y ésta sobre Y, produciéndose así la correlación XY. Diferentes técnicas estadísticas permiten el control

de los resultados para los efectos de esta tercera variable, como la correlación parcial, o el análisis de varianza jerárquico, por lo que es conveniente incluirlas en el estudio siempre que sea previsible su efecto.

- C Variables intervinientes en una relación circular. En este caso, la variable interviniente *Z* consiste en un paso intermedio de un círculo de influencia en el que *X* influye sobre *Z* a la vez que ésta influye sobre *Y*, que influye sobre *X*, y así sucesivamente.
- C Variables antecedentes o variables de confusión. Son aquellas variables que influyen sobre dos variables relacionadas entre sí, de manera que, estando *X* e *Y* relacionadas, *Z* ejerce una influencia sobre ambas. En este caso, *Z* suele ser la verdadera variable independiente.
- C Variables moderadoras. Variables que, no correlacionando necesariamente con las variables a relacionar, *X* e *Y*, ejercen una influencia sobre su relación. En análisis de regresión, este efecto se detecta mediante la interacción entre *Z* y *X*. Cuando se trata de variables de nivel inferior al de intervalo, el efecto de *Z* se identifica correlacionando *X* e *Y* en cada una de las submuestras obtenidas a partir de *Z*, de manera que si las correlaciones no son semejantes, podemos asumir que *Z* ejerce un efecto sobre la relación. Finalmente, cuando *Z* está relacionada con la variable independiente y es a la vez moderadora de la relación *X*-*Y*, la forma de detectar su influencia es estudiando la regresión $Y = \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ$.

6.2.1.4 Tipos de Error

Los tipos de error en el desarrollo del método de investigación más frecuentes, podemos clasificarlos, siguiendo a Drenth (1984), en cuatro categorías:

- C Errores en la operacionalización de las variables. Las medidas pueden no ser lo suficientemente objetivas y fiables, o pueden carecer de validez de constructo, o ambas cosas a la vez.
- C Errores en el tratamiento estadístico de los datos obtenidos. Se incluyen aquí los errores “Tipo I” y “Tipo II”. En el primer caso, las causas pueden venir de la asunción de un nivel de significación demasiado alto, del uso de estimaciones de una cola en vez de dos colas, o del uso de estadísticos de contraste poco sensibles. En el segundo caso, las causas son las opuestas. Además, existe una tendencia a asumir que las distribuciones de las variables analizadas estadísticamente cumplen con los requerimientos de los análisis elegidos. Así, rara vez encontramos investigaciones en las que los autores mencionan haber comprobado la normalidad univariada y/o multivariada de las variables analizadas, la homogeneidad de las muestras cuando los subgrupos tienen tamaños diferentes, los determinantes de las matrices de correlaciones o las adecuaciones de las muestras para el uso de determinadas pruebas estadísticas. En este sentido, parece haber una confusión en el término “asunción”, utilizado en estadística para indicar que la prueba es válida sólo si se cumplen ciertas condiciones, y entendida muchas veces por los investigadores como “supuesto” que no es necesario comprobar.
- C Errores resultantes de una validez interna insuficiente. La validez interna se refiere a si los resultados pueden realmente adscribirse a los factores hipotetizados como variables independientes. Existen factores colaterales a la investigación, principalmente cuando ésta

se desarrolla en ambientes naturales y se basa en diseños longitudinales, que pueden influir sobre los resultados, contaminándolos positiva o negativamente, y llevándonos a conclusiones inexactas sobre el objeto de estudio.

C Errores en la validez externa, o generalización de los resultados.

Tabla II: Tipos de investigaciones				
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	Condiciones Experimentales	Creadas	Ambiente Artificial	Experimentación de Laboratorio
			Ambiente Semi-Artificial	Simulación
			Ambiente Natural	Experimentación de Campo
		Existentes		Estudio de Campo
	Estímulos	Muestreo de Sujetos		Investigación de Encuesta
		Muestreo de Estímulos		Análisis de Fenómenos

Este error es frecuente cuando la investigación se lleva a cabo en situación de laboratorio, o cuando no se han tenido en cuenta las principales variables del tipo "tercer factor".

6.2.2 Diseños de Investigación

La investigación empírica en Psicología del Trabajo y las Organizaciones se ha basado en diferentes tipos de diseños de investigación. Seguiremos aquí el esquema presentado por Drenth (1984), por su estructuración y claridad, aunque otros autores nos ofrecen otras agrupaciones de estos diseños menos elaboradas a nivel

esquemático (p.e.: Arnold, Cooper y Robertson, 1995; Furnham, 1997; Goldstein, 1986; Weinert, 1985). En la Tabla II observamos cómo la clasificación de los diferentes diseños de investigación comienza por la distinción entre diseños basados en la manipulación de las condiciones experimentales, y diseños basados en el estudio de la conducta en función de situaciones estimulatorias pre-existentes.

La segunda división de la tabla diferencia entre condiciones experimentales artificialmente creadas para la investigación y condiciones experimentales existentes en el ámbito de investigación, por un lado, y muestreo de sujetos o muestreo de estímulos, por otro. En relación a las condiciones experimentales creadas, éstas pueden hacerse en situaciones completamente artificiales, en ambientes semi-artificiales, o en ambientes naturales.

Estas divisiones sucesivas nos ofrecen los seis tipos principales de diseños de investigación: experimentos de laboratorio, juegos de simulación y de roles, experimentos de campo, estudios de campo, investigación de encuesta, y análisis de fenómenos.

6.2.2.1 Investigación Empírica en Condiciones Experimentales

Los diseños experimentales se basan en el control de las variables intervinientes para la manipulación de las variables independientes y la medida de los cambios en las variables dependientes. La asunción principal consiste en que las variaciones obtenidas en las variables dependientes, se deben a las variaciones en las variables independientes. La comprobación de esta asunción no depende exclusivamente de la creación de una situación experimental, del uso de un laboratorio, o de situaciones naturales propicias, sino que

necesita además, el uso de diferentes grupos experimentales y de control que garantice los resultados.

Encontramos entonces, dos tipos generales de diseños de investigación basadas en el estudio de condiciones experimentales: las investigaciones experimentales puras, y las investigaciones cuasi-experimentales (Goldstein, 1985). La diferencia fundamental entre ambos tipos consiste en la selección de los sujetos. Mientras en la primera, esta selección se realiza al azar, en la segunda, la selección es intencional. Como se sabe, la elección azarosa de sujetos en ambientes organizacionales es, a menudo, imposible, pues aunque haya consenso con las partes, frecuentemente no existen suficientes sujetos para obtener datos en todas las condiciones experimentales.

Los diseños experimentales tienen una mayor validez interna, pero una menor relevancia a la hora de generalizar los resultados. Los diseños de laboratorio, al desarrollar la investigación en un entorno artificialmente creado para medir determinadas variables, están más expuestos a obtener resultados contaminados por deficiencia de criterio (Weinert, 1985). Sin embargo, los diseños experimentales de laboratorio tienen una gran utilidad para el estudio de procesos a nivel molecular, donde lo importante es el proceso mismo, aislándolo de la situación en que se produce. Así, encontramos que la investigación experimental de laboratorio es más usual en el estudio de procesos cognitivos básicos, que en el estudio de rendimiento humano, más característico de la Disciplina (Lord y Maher, 1995), aunque no queda excluido de los diseños utilizados en ésta.

Por ejemplo, Rolo González (1996), utiliza un diseño experimental de laboratorio para detectar diferencias en las secuencias de procesamiento que afectan a tareas de toma de decisiones en una situación de simulación. En el mismo trabajo, esta autora utiliza

también un diseño cuasi-experimental de simulación, ejecutando un programa informático que simulaba una situación real, en un entorno real de control de procesos de producción, la investigadora recogía, mediante protocolos verbales, las secuencias y operaciones que los sujetos experimentales desarrollaban. En este caso, nos encontramos con un diseño experimental aplicado en un entorno semi-artificial. Finalmente, el grupo SCARF (Cabrera, Isla Díaz y Díaz Vilela, 1997; Isla Díaz, Cabrera y Díaz Vilela, 1997), desarrolló una investigación cuasi-experimental en ambiente natural en la que se introdujo una variable independiente que afectó a un grupo experimental y se observaron los cambios en dos medidas repetidas sobre el mismo grupo, y en relación a un grupo control.

En el estudio de campo, el investigador no introduce variaciones en la variable independiente, sino que observa las variaciones en la variable dependiente en función de cambios producidos de forma natural en el entorno. Este tipo de investigación es más infrecuente, por la dificultad de encontrar grupos de control a los que no afecten las variables independientes. Un ejemplo de este tipo de diseño puede ser el estudio del nivel de seguridad de empresas que hayan o no, implementado las directrices de la reciente Ley de Prevención de Riesgos Laborales, eligiendo al azar un número determinado de empresas de ambas condiciones y midiendo sus resultados en nivel de seguridad.

6.2.2.2 Investigación Empírica en Condiciones No Experimentales

El objeto de este tipo de investigación consiste en la comprobación de la existencia de determinadas conductas observables o no, o de

relaciones entre variables estimulares y variables personales, sin la manipulación artificial o natural de las primeras, y con una finalidad fundamentalmente descriptiva.

La investigación de encuesta está orientada fundamentalmente a la comprobación de la existencia de constructos psicológicos complejos, tales como actitudes, creencias, dimensiones cognitivas de inteligencia, etc. La selección de los sujetos es crítica para este tipo de investigación, buscándose, principalmente, la representatividad de la muestra en relación a la población total (Drenth, 1984). La investigación MOW (MOW International Research Team, 1987), entraría dentro de esta categoría, al desarrollarse con el fin de encontrar evidencia empírica del constructo teórico "Personalidad Laboral", basándose en medidas de indicadores empíricos, tomadas en una gran muestra representativa de la masa obrera de diferentes países.

El análisis de fenómenos es básicamente igual a la investigación de encuesta, pero se interesa principalmente por los estímulos, no por los sujetos. Así, para este tipo de investigación, es primordial la selección de un rango de variaciones del estímulo lo más representativo posible. Por ejemplo, si intentamos detectar si la peligrosidad del ambiente de trabajo es un factor influyente en la seguridad de las conductas de los trabajadores, es importante la investigación previa que nos permita detectar el rango posible de variaciones en la variable independiente, para diseñar después la investigación experimental.

6.2.3 Métodos de Recogida de Datos

Los métodos de recogida de datos pueden clasificarse en función de la fuente de información utilizada y del nivel de estructuración de la técnica utilizada.

En la Tabla III se presentan los métodos más comúnmente utilizados en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, clasificados en función de estos dos aspectos (Drenth, 1984). Como puede apreciarse, las fuentes de información pueden ser de cinco tipos, incluyendo al sujeto de investigación, el propio investigador, expertos relacionados con el objeto de investigación o jueces, equipos técnicos de grabación, y los archivos existentes relacionados con el objeto de estudio.

La característica principal de los métodos estructurados consiste en que la información que se desea obtener así como su categorización, está especificada de antemano. Por el contrario, la selección y categorización de la información procedente de métodos no estructurados se realiza *a posteriori*.

No nos centraremos aquí en la descripción de cada uno de estos métodos. Sin embargo, sí hay que destacar la utilidad de cada uno de ellos en función de los intereses de investigación. En primer lugar, los métodos no estructurados consisten en una fuente importante de información cualitativa, cuando se desarrolla investigación exploratoria, en la que se desconocen las posibilidades de respuesta de los individuos, o en el proceso de construcción de pruebas estructuradas. Su aplicación correcta es extremadamente costosa, principalmente por la cantidad de tiempo necesario para su desarrollo, pero la información obtenida constituye una fuente valiosa de hipótesis y cuestiones teóricas (Arnold, Cooper y Robertson, 1995).

Tabla III: Métodos de recogida de datos.

		Tipo de Técnica	
		Estructuradas	No Estructuradas

Tabla III: Métodos de recogida de datos.			
Fuente	Sujeto	Cuestionarios Escalas Entrevistas estructuradas Pruebas objetivas	Entrevistas abiertas Tests proyectivos
	Investigador	Observación sistemática Puntuación	Impresiones Observación participativa
	Expertos	Evaluaciones Entrevistas con expertos	“Brainstorming” Método “Delphi”
	Equipos de grabación	Indicadores indirectos Aparatos experimentales	Sistemas audiovisuales
	Archivos	Datos archivados	Documentos personales Documentos oficiales

Un ejemplo de uso conjunto de diferentes técnicas, estructuradas y no estructuradas, lo podemos encontrar en Runcie (1983), donde el autor describe su investigación en la que utiliza tres métodos: en primer lugar, participa como un observador “infiltrado” entre los trabajadores de la planta (observación participante), posteriormente entrevista a un grupo de trabajadores utilizando la técnica de entrevista abierta, y finalmente, desarrolla un cuestionario estructurado, basándose en la información obtenida previamente, que aplica a la totalidad de los trabajadores de la planta.

6.3 PROBLEMAS METODOLÓGICOS RELEVANTES

En su capítulo sobre el papel de la Teoría en la Psicología Industrial y Organizacional, del “*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*” (Dunnette y Hough, 1995), Campbell adopta un modelo estándar de investigación-aplicación, de análisis de problemas, para comprobar si existe algún problema con la Teoría en esta Disciplina. Este modelo consta de cinco pasos y se utiliza para el diagnóstico y solución de problemas en diversas aplicaciones, tales como el desarrollo de programas de formación (ver p.e. Goldstein, 1986). En este caso se ha utilizado para diagnosticar el estado de la Teoría en la Disciplina. Los pasos a seguir serían:

- C Análisis de necesidades de solución de problemas, que nos permita una descripción completa del problema, si es que éste existe.
- C En segundo lugar, se ha de desarrollar un estudio de la literatura que nos permita aprender cómo se han enfrentado otros autores al problema, si existen datos que puedan aplicarse, y si se han investigado empíricamente algunas soluciones, previamente.
- C Conociendo las necesidades y el estado actual de la cuestión, se han de establecer los objetivos de investigación-intervención: qué es lo que necesitamos solucionar, por qué, y qué haremos si lo conseguimos.
- C El cuarto paso consiste en la selección, diseño y aplicación de la estrategia de solución del problema.
- C Finalmente, es necesario evaluar si el tratamiento aplicado tiene validez, tanto interna como de constructo.

Este modelo asume que los problemas existen claramente en las variables dependientes. La existencia de un problema es la razón de la acción, por lo que el problema ha de operacionalizarse en una serie de variables que servirán, a su vez, de criterios, y sus cambios a través del tratamiento aplicado serán el resultado de interés. La bondad o maldad

de la Teoría no puede ser el problema real, puesto que la Teoría es una variable independiente, el objeto de la mejora de la Teoría no puede ser nunca la Teoría misma, pues ésta es siempre (o debe ser), un medio para conseguir ciertos fines. Por tanto, si la Teoría consiste en una variable independiente, en un tratamiento, entonces el problema de interés real ha de encontrarse en algún otro lugar: en las variables dependientes.

Basándose en una investigación desarrollada por Campbell, Daft y Hulin (1982), Campbell (1995) identifica cinco grupos de variables dependientes que deben ser tenidas en cuenta:

- C Existe muy poca cantidad de investigación empírica, con un exceso alarmante de publicaciones exentas de datos.
- C Existe una gran cantidad de investigación poco planificada.
- C La calidad de la investigación que se desarrolla es demasiado pobre.
- C La utilidad para el desarrollo del conocimiento y/o para la solución de problemas operacionales, no es suficiente.
- C No se produce una correcta acumulación de datos. No se ha establecido una relación entre el incremento en la actividad investigadora y la cantidad de conocimiento sobre la conducta del individuo en las organizaciones.

Las razones que da Campbell (1995) para que se dé esta situación en la actualidad, pueden provenir de una o varias de las categorías siguientes:

- C Los investigadores que trabajan en este campo no tienen suficiente capacidad de investigación. No existe un método de selección de investigadores adecuado.

- C No existe una formación adecuada a las necesidades del campo. Aunque los investigadores tengan la capacidad necesaria, no se les forma correctamente, en función de un análisis de las necesidades.
- C Las metas de investigación pueden ser erróneas. Hay demasiada investigación dedicada a temas de moda. Aunque las necesidades de formación estén correctamente establecidas, las metas no son las apropiadas.
- C Puede no existir la motivación necesaria por parte de los investigadores.
- C Existen contingencias que impiden dedicar mayor atención y esfuerzo a las metas apropiadas.
- C La tecnología, estructura y dirección de la Disciplina es deficiente. En resumen, parece que existen problemas en la cantidad, calidad, utilidad y “acumulatividad” en la investigación e intervención, debidos a problemas en la selección, formación, motivación, establecimiento de metas, tecnología, dirección, y estructura de la Disciplina.

Campbell (1995) desarrolla una serie de tópicos relacionados con las quejas que aparecen frecuentemente en la literatura, acerca de los problemas metodológicos de la Disciplina, aunque no son específicos de ésta. De entre estos tópicos analizados, el autor asume sólo tres tipos de cuestiones que, aunque son serias, no son “letales” para la Disciplina. Estas cuestiones tienen que ver con la baja calidad de la mayoría de las investigaciones, la mala codificación de los resultados de investigación, y la falta de buenos paradigmas y cuestiones críticas.

6.3.1 Problemas Relacionados con la Calidad de los Datos de Investigación

Campbell (1995) presenta dos percepciones generalizadas relacionadas con el problema de la calidad de los datos de investigación. En primer lugar, se aprecia que al investigar cuestiones aparentemente similares, los resultados empíricos entre investigaciones y entre investigadores son poco consistentes, dándose además el caso de que las réplicas no suelen dar los mismos resultados que los estudios originales. Además, existen serias dificultades para extraer conclusiones sobre lo que se conoce hasta el momento, cuando nos enfrentamos a un campo concreto de investigación.

Según este autor, la baja calidad de los datos de investigación puede verse en una serie de argumentos indirectos que se resumen en: la mayoría de las becas de investigación se deniegan por falta de calidad; entre el 50% y el 85% de los artículos que se reciben en las revistas científicas son rechazados en la primera ronda; un alto porcentaje de lo que se publica finalmente, carece de significación; la mayoría de los artículos no los lee nadie; los resultados de investigación no se acumulan.

El alto nivel de rechazo de artículos enviados para su revisión a las revistas científicas no se debe a un sesgo de los editores. En buena medida, es el resultado de tres tipos de errores en la investigación: a) el cuestionamiento de preguntas pobres, cuyas contestaciones ofrecen poca información; b) el uso de métodos que no sirven a las preguntas de investigación; y c) la derivación de conclusiones que no se siguen de los datos.

La aplicación de un método erróneo hace que la evidencia producida pierda validez. Las conclusiones pueden quedar, entonces, ajenas a las preguntas o hipótesis planteadas. En un área "blanda" de la Psicología, como es la Psicología Industrial y Organizacional (Meehl, 1978), el uso de una teoría débil, que sólo es capaz de

determinar la dirección esperada de diferencias, existe una serie de factores relacionados con problemas metodológicos, cuya influencia conjunta hace que la interpretación de los datos sea virtualmente imposible. Estos factores, que Meehl (1990) denomina “ofuscantes”, serían:

- C *La existencia de una cadena de derivación débil.* La presencia de pasos ambiguos, o subespecificados, o simplemente, no especificados, en el proceso de deducción de predicciones a partir de la teoría. En la práctica, este factor consiste en la derivación de hipótesis sin una base en la teoría, en el planteamiento de hipótesis sin una especificación previa del por qué y bajo qué condiciones se esperan determinados resultados.
- C *Teorías auxiliares problemáticas.* Al establecerse predicciones hipotéticas sobre un resultado, asumiendo que otras hipótesis auxiliares son ciertas, se corre el riesgo de que la falsedad de algunas de éstas últimas haga imposible la interpretación de los resultados.
- C *Afirmaciones basadas en la asunción de que ciertos efectos no controlados,* constituyen funciones de error cuando realmente no lo son. En vez de ser tales funciones, estos efectos pueden actuar como fuentes sistemáticas de variación que actúan en favor o en contra de las hipótesis. Por ejemplo, las interpretaciones diferenciales de un tratamiento, por parte de los participantes en una investigación constituye una fuente de variación rara vez controlada.
- C *Error del experimentador.* Se refiere simplemente a la cantidad de cosas que puede hacer mal un investigador cuando desarrolla los procedimientos de investigación.

- C *Potencia estadística inadecuada.* Es extremadamente raro encontrar alguna investigación en la que se haga referencia a la potencia estadística de los resultados. Para Campbell (1995), el hecho de que se diseñe un estudio tal que la probabilidad de identificar un efecto de un tamaño razonable, sea del 50%, es “escandaloso”. Así, la hipótesis estadística no debe ser igualada a la hipótesis sustantiva, y no debe pensarse que la comprobación o rechazo de la hipótesis nula es la suma de la inferencia total. La significación, o la probabilidad de rechazo de la hipótesis nula tiene una importancia desmesurada en la investigación, frente a la que se da a la potencia estadística.
- C *El factor espurio.* Este factor se relaciona con la existencia de correlaciones entre todas las variables de estudio, que no representan error del Tipo I. Lykken (1968) se refiere a estas correlaciones como el ruido correlacional ambiental en las ciencias sociales, que tiene una gran importancia por ser un serio contaminante en la investigación psicológica. Con nuestra tendencia a ignorar las consideraciones relativas a la potencia estadística y a hacer grandes afirmaciones a partir de pequeñas significaciones, la influencia de este ruido puede ser considerable.
- C *Estudios piloto.* Se consideran en este apartado los estudios previos al estudio final, que tienen la misma forma que éste. No se incluyen aquí los estudios desarrollados como procedimientos de puesta a punto de instrumentos o medidas. Los datos recogidos en los estudios piloto deben ser añadidos a los datos definitivos. Normalmente, cuando el estudio piloto, con una muestra menor que el estudio definitivo, no lleva a los resultados esperados, los datos son, simplemente, ignorados, con lo que se sesgan las estimaciones de los tamaños de los efectos.

- C *Sesgo en la selección en el envío de informes de investigación.* Los investigadores tienden a enviar para su publicación sólo los informes que ofrecen resultados positivos, congruentes con las hipótesis, reservándose los resultados negativos. Si un estudio ha sido bien desarrollado, los datos serán siempre informativos, independientemente de que sean positivos o negativos en relación a las hipótesis planteadas.
- C *Sesgo de la edición selectiva.* La selección, por parte de los editores, de trabajos que comprueban la Hipótesis Nula, no parece un factor que se produzca realmente.
- C *Validez diferida de los instrumentos psicométricos.* Este factor se refiere a la tendencia a apoyar la validez de los instrumentos para una investigación, en estudios anteriores que utilizaron el mismo instrumento.

6.3.2 Problemas Relacionados con la Codificación de los Resultados de Investigación

Siguiendo a Campbell (1995), parece obvio que los esfuerzos por codificar, resumir, almacenar, y recuperar, la información obtenida a través de la investigación desarrollada hasta el momento, han sido bastante pobres. A pesar de que el conocimiento acerca de algunos tópicos clave dentro de la Disciplina, tales como la motivación o el liderazgo, sigue pareciendo que no hemos aprendido demasiado a través de nuestra historia.

Debido a la falta de acuerdo en la definición y medida de los dominios conductuales que componen la variable dependiente, encontramos una baja consistencia entre resultados de investigaciones, lo que impide que estos resultados puedan ser comparados y

almacenados de forma conjunta, lo que consiste en una función necesaria para producir teorías que identifiquen las variables dependientes e independientes, críticas.

6.3.3 Existencia de Pocos Paradigmas y Cuestiones Críticas

El progreso de la Ciencia se basa en un grupo de paradigmas de gran peso que dictan y establecen claramente cuáles son las preguntas importantes, y guían al investigador en la forma de afrontar su respuesta. Dada la naturaleza compleja y dinámica de nuestro objeto, así como su corta historia, la Psicología carece de estos paradigmas.

Para Campbell (1975), este es el problema fundamental de la Disciplina. Según este autor, y Campbell, Daft y Hulin (1982), existen demasiadas preguntas de investigación que se realizan de forma apresurada, porque son de fácil análisis y respuesta, o porque son las que se están haciendo otros investigadores. *“...debemos desarrollar una descripción más detallada y articulada de nuestras metas sustantivas para investigación básica, aplicada, y para la intervención. Estas metas no pueden consistir en el establecimiento de principios generales tales como los que aparecen en la constitución y estatutos de la Sociedad [Americana] de Psicología Industrial y Organizacional. Deben ser mucho más sustantivas en su naturaleza, y todo el mundo debería darse cuenta de principio, de que no habrá nunca el consenso que, sobre ellas, debería haber. ... Es también cierto que el número de objetivos, aunque limitado, no será pequeño. La Psicología no es Física o Ingeniería Eléctrica. Los paradigmas críticos serán menos obvios, no emergerán repentinamente, como una ruptura, a partir de experimentos críticos, y sus efectos potenciales estarán más circunscritos. Debemos aceptar este hecho y no seguir buscando un desarrollo revolucionario.* (Campbell, 1995, pp. 59)

7 REFERENCIAS

- Abercrombie, N.; Hill, S. y Turner, B.S. (1994): *Dictionary of Sociology* (3ª Ed.), Harmondsworth: Penguin Books.
- Adams, J.S. (1965): Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C.P. (1972): *Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press of Glencoe.
- Allport, F.H. (1954): The Structuring of Events: Outline of a General Theory with Applications to Psychology. *Psychological Review*, 61: 281-303.
- Allport, F.H. (1962): A Structuronomic Conception of Behavior: Individual and Collective. I. Structural Theory and the Master Problem of Social Psychology. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64: 3-30.
- Arendt, H. (1958): *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Argyle, M. (1953): The Relay Assembly Room in Retrospect. *Occupational Psychology*, 27: 98-103.
- Argyris, M. (1962): *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. London: Tavistock.
- Argyris, C. (1964): *Integrating the Individual and the Organization*. Chichester: John Wiley.
- Arnold, J.; Cooper, C.L. y Robertson, I.T. (1995): *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Pitman Publishing.
- Aronson, E. (1972): *The Social Animal*. San Francisco, CA: W.H. Freeman.
- Astley, W.G. y Van de Ven, A.H. (1981): Central Perspectives and Debates in Organizational Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30: 224-241.
- Atkinson, J.W. (1957): Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior. *Psychological Review*, 64: 359-372.

- Atkinson, J.W. (1964): *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A. (1977): *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baritz, L. (1965): *Servants of Power*. Middletown, CT: Wesleyan University Press.
- Barnard, C.I. (1968): *The Functions of the Executives (2nd. Ed)*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Bem, D.J. (1967): Self-Perception: The Dependent Variable of Human Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2: 105-121.
- Bem, D.J. (1970): *Beliefs, Attitudes and Human Affairs*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Bem, D.J. (1972): Self Perception Theory. En L. Berkowitz (Comp.): *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 6). New York: Academic Press.
- Berkowitz, L. (1962): *Agression: A Social Psychological Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Berkowitz, L. (1965): The Concept of Aggressive Drive: Some Additional Considerations. En L. Berkowitz (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.2). New York: Academic Press.
- Blanch, J.M. (1996): Psicología Social del Trabajo. En Alvaro, J.L., Garrido, A. y Torregrosa, J.R. (Coordinadores): *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw Hill.
- Blanco, A. y De La Corte, L (1996): La Psicología Social Aplicada: algunos matices sobre su desarrollo histórico. En Alvaro, J.L., Garrido, A. y Torregrosa, J.R. (Coordinadores): *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw Hill.
- Blanco, A. y Fernández Ríos, M. (1989): Psicología Académica y Psicología Profesional en el Campo Social de las Organizaciones. *Anuario de Psicología*, 41, 2: 75-109.
- Blood, M. y Hulin, C. (1967): Alienation, Environmental Characteristics and Worker Responses. *Journal of Applied Psychology*, 51: 284-290.
- Blumer, H. (1982): *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y Método*. Barcelona: Hora. Publicada originalmente en Inglés, en 1969.
- Boehm, V. (1980): Research in the Real World - A Conceptual Model. *Personal Psychology*, 33: 495-503.

- Boring, E.G. (1978): *Historia de la Psicología Experimental*. México: Trillas.
- Boulding, K.E. (1956): General Systems Theory: The Skeleton of Science. En L. Von Bertalanffy y A. Rapoport (Eds.): *General Systems Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, 1: 11-17.
- Bradshaw, P. (1997): Paradoxes of Power and Paths to Change. Comunicación presentada al II Symposium on Power Dynamics and Organizational Change, *VIII Congress on Work and Organizational Psychology*. Verona (Italia). EAWOP.
- Brown, R.H. (1978): Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23: 365-382.
- Brown, A.L. (1978): Metacognition, Executive Control, Self-Regulation, and other more Mysterious Mechanisms. En F.E. Weinert y R.H. Kluwe (Eds.): *Metacognition, Motivation, and Understanding*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bryman, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Buchholz, R.A. (1978): An Empirical Study about Contemporary Beliefs about Work in American Society. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2): 219-227.
- Burt, C. (1924): The mental Differences between Individuals. *Journal of the National Institute of Industrial Psychology*, 11(2): 67-74.
- Cabrera, D.D.; Isla Díaz, M.R. y Díaz Vilela, L. (1997): An Evaluation of Safety Climate in Ground Handling Activities. Comunicación presentada en el *Aviation Safety Conference*. En H.M. Soekkha: *Aviation Safety*. Utrecht, NL: VSP.
- Calder, B.J. y Schurr, P.H. (1981): Attitudinal Processes in Organizations. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Comp.): *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 3). Greenwich, Con.: JAI Press.
- Campbell, J.P. (1995): The Role of Theory in Industrial and Organizational Psychology. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2^a Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J.P.; Daft, R.L. y Hulin, C.L. (1982): *What to Study: Generating and Developing Research Questions*. New York: SAGE.

- Carey, A. (1967): The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*, 32 (3): 403-416.
- Cartwright, D. (1965): Influence, Leadership, Control. En J.G. March (Ed.): *Handbook of Organizations*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Chapple, E.D. y Arensberg, C.M. (1940): *Measuring Human Relations: An Introduction to the Study of the Interaction of Individuals*. Genetic Psychology Monograph n.22. Princeton, MA: Journal Press.
- Cherns, A. (1982): Culture and Values: The Reciprocal Influence Between Applied Social Science and its Cultural and Historical Context. En N. Nicholson & T. Wall (Eds.): *The Theory and Practice of Organizational Psychology*. London: Academic Press.
- Claes, R. (1993): *Work Meanings in Flanders: Stability and Change*. Gent, Bélgica: Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisatie-Psychologie. Universiteit Gent.
- Clark, B.R. (1972): The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Cohen, M.D.; March, J.G. y Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Collier, G.; Minton, H.L. y Reynolds, G. (1996): *Escenarios y Tendencias de la Psicología Social*. Madrid: Ed. Tecnos. Originalmente publicada en 1991 con el título: "Currents of Thought in American Social Psychology".
- Collins, R. (1981): On the Microfoundations of Macrosociology. *American Journal of Sociology*, 86: 984-1014.
- Cooper, R. (1974): *Job Motivation and Job Design*. London: IPM.
- Cronbach, L. (1957): The Two Disciplines of Scientific Psychology. *American Psychologist*, 12: 671-684.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992): *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. London: SAGE.
- Davies, L.E. (1982): Organization Design. En G. Salvendy (Ed.): *Handbook of Industrial Engineering*. New York: John Wiley & Sons.
- Dawis, R.V.; England, G.W. y Lofquist, L.H. (1964): *A Theory of Work Adjustment: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XV*. Minneapolis: University of Minnesota.

- Dawis, R.V. y Lofquist, L.H. (1978): A Note on the Dynamics of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12: 76-79.
- Dawis, R.V. y Lofquist, L.H. (1984): *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Díaz De Quijano De Arana, S.D. (1993): *La Psicología Social en las Organizaciones: Fundamentos*. Barcelona: PPU.
- Díaz Vilela, L. (1994): *Estructura y Antecedentes del Significado del Trabajo*. Tesis Doctoral no publicada.
- Díaz Vilela, L. (1997): Second Order Structure of the Meaning of Work from a Spanish Sample. *European Review of Applied Psychology*. 47 (3): 215-222.
- Drenth, P.J.D. (1984): Research in Work and Organizational Psychology: Principles and Methods. En P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems y C.J. De Wolff (Eds.): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Chichester: John Willey & Sons.
- Drenth, P.J.D. (1991): Work Meanings: A Conceptual, Semantic and Developmental Approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 1 (2/3): 125-133.
- Drenth, P.J.D.; Thierry, H.; Willems, P.J.; y De Wolff, C.J. (Eds.) (1984): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Chichester: John Willey & Sons.
- Dubin, R. (Ed.) (1976): *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Duijker, H.C.J.; Palland, B.G. y Vuyk, R.J. (1958): *Leerboek der Psychologie* [Manual de Psicología]. Groningen: Wolters.
- Duncan, W.J. (1981): *Organizational Behavior*. (2ª Ed.) Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (1995): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Dyer, L. Y Parker, D. (1975): Clasifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60 (4): 455-458.

- Emans, B.J.M. y Van Tuuren, M.J.J. (1997): Restructuring Welfare-Organizations: The Power and Powerlessness of Dutch Local Administration (A Case Study). Comunicación presentada al II Symposium on Power Dynamics and Organizational Change, VIII Congress on Work and Organizational Psychology. Verona (Italia). EAWOP.
- Etzioni, A. (1964): *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*. London: Pitman. Publicada originalmente en Francés, en 1919, y en Español en 1956.
- Festinger, L. (1954): A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7: 117-140.
- Festinger, L. (1964): *Conflict, Decision and Disonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiske, S.T. y Taylor, S. (1991): *Social Cognition* (2ª Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fuertes, Martínez, F. (1986): *Psicología Social (Psicología del Trabajo)*. La Laguna: Proyecto docente no publicado.
- Furnham, A. (1990): *The Protestant Work Ethic*. London: Routledge.
- Furnham, A. (1997): *The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization*. London: Psychology Press.
- Gagliardi, P. (Ed.) (1992): *Symbols and Artifacts: Views on the Corporate Landscape*. New York: Aldine de Gruyter.
- Galbraith, J. (1973): *Designing Complex Organizations*. New York: Harper & Row.
- Galbraith, J. (1977): *Strategies of Organization Design*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Garfinkel, H. (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Geller, E.S.; Davis, L. y Spicer, K. (1983): Industry-based Incentives for Promoting Seat Belt Use: Differential Impact on White-collar versus Blue-collar Employees. *Journal of Organizational Behavior Management*. 5: 17-29.
- George, J.M. (1990): Personality, Affect, and Behavior in Groups. *Journal of Applied Psychology*, 75: 107-116.

- Gephart, R.P. (1978): Status Degradation and Organizational Succession: An Ethnomethodological Approach. *Administrative Science Quarterly*, 16: 291-310.
- Gergen, K.J. (1973): Social Psychology as History. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26: 309-320.
- Gergen, K.J. (1985): The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40: 266-275.
- Goldstein, I.L. (1983): The Pursuit of Internal and External Validity in the Evaluation of Training Programs. En K. Pearlman, F.L. Schmidt, y W.C. Hammer (Eds.): *Contemporary Problems in Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Goldstein, I.L. (1986): *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (2ª Edición). Pacific Grove, CA: Brooks Cole Publishing Company.
- Graen, G.B. y Scandura, T.A. (1987): Toward a Psychology of Dyadic Organizing. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974): *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Technical Report No. 4. Department of Administrative Sciences. Yale University.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980): *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Harpaz, I. (1990): *The Meaning of Work in Israel. Its Nature and Consequences*. New York: Praeger.
- Harpaz, I.; Claes, R.; Depolo, M. y Ruiz Quintanilla, S.A. (1992): Meaning of Work of Career Starters. *International Review of Social Psychology*, 5 (1): 81-104.
- Heller, F. (1991): Reassessing the Work Ethic: A New Look at Work and Other Activities. *European Work and Organizational Psychologist*, 1 (2/3): 147-160.
- Herzberg, F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46: 53-62.

- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hollway, W. (1991): *Work Psychology and Organizational Behaviour*. London: SAGE Publications.
- House, R.J. y Podsakoff, P.M. (1994): Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research. En J. Greenberg (Ed.): *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- House, R. y Wigdor, L. (1967): Herzberg's Dual-factor Theory of Work Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and Criticism. *Personnel Psychology*, 20: 369-389.
- Hoxie, R.F. (1915): *Scientific Management and Labor*. New York: Appleton.
- Hulin, C.L. & Blood, M.R. (1968): Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses. *Psychological Bulletin*, 69: 41-55.
- Ibáñez Gracia, T. (1990): *Aproximaciones a la Psicología Social*. Barcelona: Sendai Ediciones.
- Ilggen, D.R.; Major, D.A. y Tower, S.L. (1994): The Cognitive Revolution in Organizational Behavior. En J. Greenberg (Ed.): *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Inglehardt, R. (1977): *The silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princetown, N.J.: Princetown Univesity Press.
- Isla Díaz, M.R.; Cabrera, D.D. y Díaz Vilela, L. (1997): Efectos de un Programa de Formación sobre las Actitudes y el Clima de Seguridad en un Plataforma de Aeropuerto. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. (Enviado para su revisión).
- Jago, A.G. (1982): Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28: 315-336.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974): *An Organizational Model: Components and Measurement*. Comunicación presentada al simposium "Los Hombres en los Sistemas Sociales: Resultados de un Estudio Multi-Organizacional de Tres Años". New Orleans: American Psychological Association.
- Jaques, E. (1947): Some Principles of Organization of a Social Therapeutic Institution. *Journal of Social Issues*, 3: 4-10.

- JNIIP (1924-5): An American Appreciation of the NIIP. *Journal of the National Institute of Industrial Psychology*. 30: 303-304.
- Jonsson, S.A. y Lundin, R.A. (1977): Myths and Wishful Thinking as Management Tools. En P.C. Nystrom y W.H. Starbruck (Comps.): *Prescriptive Models of Organizations*. New York: Elsevier North-Holland Inc.
- Jurgensen, S.E. (1978): Job Preferences (What makes a Job Good or Bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63 (3): 267-276.
- Kanfer, R. (1995): Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Kanungo, R.A. (1979): The Concepts of Alienation and Involvement Revisited. *Psychological Bulletin*, 86 (1): 119-138.
- Kanungo, R.A. (1982): Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3): 341-349.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1989): *Psicología Social de las Organizaciones*. (2ª Ed. en Español) México: Trillas. Editada originalmente en Inglés, en 1966, y en Español en 1977).
- Katzell, R.A. (1995): Contemporary Meta-trends in Industrial and Organizational Psychology. En M.D. Dunnette y L.M. Hough: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (2ª Edición). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Katzell, R.A. y Thompson, D.E. (1990): An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation and Performance. *Human Performance*, 3: 63-85.
- King, N. (1970): Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74: 18-31.
- Klein, L. (1976): *A Social Scientist in Industry*. Aldershot: Gower.
- Kulik, C.T.; Hackman, G.R. y Oldham, J.R. (1987): Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 278-296.
- Landsberg, H.A. (1958): *Hawthorne Revisited*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Latané, B. y Darley, J.M. (1970): *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Latham, G.P. y Locke, E.A. (1983): Goal Setting - A Motivational Technique that Works. En K. Pearlman, F.L. Schmidt y W.C.

- Hamner (Eds.): *Contemporary Problems in Psychology*. New York: Yohn Wiley & Sons.
- Lawler, E. (1969): Job Design and Employee Motivation. *Personnel Psychology*, 2: 426-435.
- Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1967): Motivational Effects of Knowledge of Results: Knowledge or Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 51: 324-329.
- Locke, E.A. (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990a): *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990b): Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the Tunnel. *Psychological Science*, 1: 240-246.
- Locke, E.A.; Cartledge, N y Knerr, C.S. (1970): Studies of the Relationship Between Satisfaction and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5: 135-158.
- Lord, R.G. y Maher, K.J. (1995): Cognitive Theory in Industrial and Organizational Psychology. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1975): *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Ill: Scott-Foresman.
- Luthans, F.; Paul, R y Baker, D. (1981): An Experimental Analysis of the Impact of Contingent Reinforcement on Salespersons' Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66: 314-323.
- Lykken, D.T. (1968): Statistical Significance in Psychological Research. *Psychological Bulletin*, 70: 151-373.
- March, J.G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice. *Bell Journal of Economics*, 9: 587-608.
- March, J.G. y Olsen, J.P. (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Noruega: Universitetsforlaget.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1977): *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel.

- Maslow, A.H. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mayntz, R. (1972): *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza Universidad.
- McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D.; Atkinson, J.; Clark, R.; y Lowell, E. (1953): *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meehl, P.E. (1978): Theoretical Risks and Tabular Risks: Sir Karl, Sir Ronald, and the Slow Progress of Soft Psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 4: 806-834.
- Meehl, P.E. (1990): Why Summaries of Research on Psychological Theories are Often Uninterpretable. Número monográfico de *Psychological Reports*, 66: 195-244.
- Meyer, M.W. (1971): Some Constraints in Analyzing Data on Organizational Structures. *American Sociological Review*, 36: 294-297.
- Miller, J.G. (1955): Toward a General Theory for the Behavioral Sciences. *American Psychologist*, 10: 513-531.
- Mitchell, W. (1968): Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Approach. *Psychological Bulletin*, 81: 1053-1077.
- Moscovici, S. (1984): The Phenomenon of Social Representations. En R. Farr y S. Moscovici: *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MOW International Research Team (1987): *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Mowday, R.T. y Sutton, R.I. (1993): Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts. *Annual Review of Psychology*, 44: 195-29.
- Mudrack, P.E. (1992): 'Work' or 'Leisure'? The Protestant Work Ethic and Participation in an employee Fitness Program. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 81-88.
- Munduate Jaca, M.L. (1984): *Motivación en el Trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Munduate Jaca, M.L. (1997): Research Project on Power, Conflict Management and Effectiveness: Data from Spain. Comunicación presentada al II Symposium on Power Dynamics and Organizational Change, *VIII Congress on Work and Organizational Psychology*. Verona (Italia). EAWOP.
- Münsterberg, H. (1914): *Psicología de la Actividad Industrial. Ensayo de Psicología Experimental Aplicada*. Madrid: Jorro.
- Myers, C.S. (1926): *Industrial Psychology in Great Britain*. London: Jonathan Cape.
- Naylor, J.C.; Pritchard, R.D. e Ilgen, D.R. (1980): *A Theory of Behavior in Organizations*. New York: Academic Press.
- Neff, W.S. (1968): *Work and Human Behavior*. New York: Atherton.
- Newman, J.E. (1975): Understanding the Organizational Structure-Job Attitude Relationship through Perceptions of the Work Environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14: 371-397.
- Nord, W.R.; Brief, A.P.; Atieh, J.M. y Doherty, E.M. (1988): Work Values and the Conduct of Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10: 1-42.
- Núñez Rodríguez, J.A.; Díaz Vilela, L.; Lorenzo Leal, J.J.; Rodríguez Hernández, M.L. y Cams el Dim Delgado, A. (1995): El Significado del Trabajo para la Población de Tenerife. Santa Cruz de Tenerife: Servicio de Estudios Económicos del Cabildo de Tenerife.
- Oldham, G.; Hackman, J.R. y Pearce, J. (1976): Conditions under which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*, 61: 395-403.
- O'Reilly, C.A. y Caldwell, D. (1979): Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 64: 157-165.
- O'Reilly, C.A. y Caldwell, D. (1981): The Commitment and Job Tenure of New Employees. Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26:597-616.
- Parsons, T. (1951): *The Social System*. New York: Free Press.
- Parsons, T. (1969): *Structure and Processes in Modern Societies*. Glencoe, Ill: Free Press.

- Pedalino, E. y Gamboa, V. (1974): Behavior Modification and Absenteeism: Intervention in One Industrial Setting. *Journal of Applied Psychology*, 59: 694-698.
- Peiró, J.M. (1987): *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J.M. (1990): *Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J.M. (1993): Los Jóvenes ante el Trabajo. En J.M. Peiró, F. Prieto, M.J. Bravo, P. Ripoll, I. Rodríguez, P. Hontangas, y M. Salanova (Dir.): *Los Jóvenes ante el Primer Empleo. El Significado del Trabajo y su Medida*. Valencia: Nau Llibres.
- Peiró, J.M. (1994): Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las organizaciones. En J.M. Peiró y J. Ramos: *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J.M. (1996): Psicología Social de las Organizaciones. En Alvaro, J.L., Garrido, A. y Torregrosa, J.R. (Coordinadores): *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw Hill.
- Peiró, J.M.; Prieto, F.; Bravo, M.J.; Ripoll, P.; Rodríguez, I.; Hontangas, P.; y Salanova, M. (Dir.) (1993): *Los Jóvenes ante el Primer Empleo. El Significado del Trabajo y su Medida*. Valencia: Nau Llibres.
- Peiró, J.M.; Ramos, J. y González Romá, V. (1994): Intervención Organizacional para el Control del Estrés Laboral. En J.M. Peiró y J. Ramos (Dir.): *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Pérez Quintana, F. (1988): *Psicología de La Organización*. Memoria de Titularidad. No Publicada.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992): *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. Editada originalmente en Inglés en 1982.
- Pfeffer, J. y Lawler, J. (1980): Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25: 38-56
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper y Row.

- Pfiffner, y Sherwood, (1961): *Organización Administrativa*. México: Herrero Hnos.
- Pine, G.J. e Innis, G. (1987): Cultural and Individual Work Values. *The Career Development Quarterly*, : 279-287.
- Pondy, L.R. (1978): Leadership is a Language Game. En M.W. McCall y M.M. Lombardo (eds.): *Leadership: Where else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. III (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Porter, L.W.; Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975): *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Quintanilla, I. (1991): *Recursos Humanos. Marketing Interno*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, A. (1992): *Psicología de las Organizaciones: Teoría y Método*. Barcelona: PPU.
- Rodríguez Pérez, A. (1993): La Imagen del Ser Humano en Psicología Social. *Psicothema*, 5: 65-79.
- Roethlisberger, F.J. (1949): *Management and Morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roethlisberger, F.J. (1954): *Training for Human Relations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roethlisberger, F.J. y Dickson, W.J. (1970): *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (1ª publicación en 1939).
- Rokeach, M. (1979): *Understanding Human Values. Individual and Societal*. New York: The Free Press.
- Rolo González, G. (1996): *Toma de Decisión en Control de procesos: Influencia del Contexto y de Factores Individuales*. La Laguna: Tesis Doctoral no Publicada.
- Rounds, J. (1981): Information and ambiguity in Organizational Change. Ponencia presentada al *Carnegie-Mellon Symposium on Information Processing in Organizations*. Pittsburg, PENN.: Carnegie-Mellon University.
- Rounds, J.B.; Dawis, R.V. y Lofquist, L.H. (1987): Measurement of Person-Environment Fit and Prediction of Satisfaction in the Theory of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 297-318.

- Rousseau, D.M. (1988): The Construction of Climate in Organizational Research. En C.L. Cooper y L. Robertson (eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons Ltd.
- Runcie, J.F. (1983): "By Days I Make the Cars". En K. Pearlman, F.L. Schmidt y W.C. Hamner (Eds.): *Contemporary Problems in Personnel*. New York: John Wiley & Sons.
- Ruiz Quintanilla, S.A. (1991): The Meaning of Work. *The European Work and Organizational Psychologist*, 1 (2/3): 81-89.
- Ruiz Quintanilla, S.A. y Wilpert, B. (1988): The Meaning of Working - Scientific Status of a Concept. En V. De Keyser, T. Qvale, B. Wilpert y S.A. Ruiz Quintanilla (Eds.): *The Meaning of Work and Technological Options*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ruiz Quintanilla, S.A. y Wilpert, B. (1991): Are Work Meanings Changing? *European Work and Organizational Psychologist*, 1 (2/3): 91-109.
- Saal, F. Y Knight, P. (1988): *Industrial / Organizational Psychology: Science and Practice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Salanova, M.; Grau, R.; Hernández, R.; Ripoll, P. y Gracia, F.J. (1993): Los Valores y las Metas Laborales. En J.M. Peiró, F. Prieto, M.J. Bravo, P. Ripoll, I. Rodríguez, P. Hontangas, y M. Salanova (Dirs.): *Los Jóvenes ante el Primer Empleo. El Significado del Trabajo y su Medida*. Valencia: NAU Llibres.
- Salanzik, G.R. (1977): Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. En B.M. Staw y G.R. Salanzik: *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago, ILL: St. Clair.
- Salancik, G.R. y Pfeffer, J. (1977): Who Gets Power and How they Hold On to It: A Strategic-Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, 5: 3-21.
- Salanzik, G.R. y Pfeffer, J. (1978): A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.
- Sampson, E.E. (1981): Cognitive Psychology as Ideology. *American Psychologist*, 36: 730-743.
- Sayles, L.R. (1958): *The Behaviour of Industrial Work Groups: Prediction and Control*. New York: John Wiley & Sons.

- Schein, E.H. (1988): *Organizational Psychology* (3ª Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1972): Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities. *Journal of Applied Psychology*, 56: 211-217.
- Schönpflug, W. (1993): Applied Psychology: newcomer with a long tradition. *Applied Psychology: An International Review*, 42: 5-30.
- Schultz, M. (1991): Transitions Between Symbolic Domains in Organizations. *Organizational Studies*, 12 (4): 489-506.
- Scott, W.R. (1964): Theory of Organizations. En R.E.L. Faris (Ed.): *Handbook of Modern Sociology*. Chicago: Rand McNally.
- Simon, H.A. (1952): Comments on the Theory of Organization. *American Political Science Review*, Diciembre.
- Simon, H.A. (1957): *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley.
- Simon, H.A. (1971): *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos de Decisiones en la Organización Administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Spinelli, E. (1989): *The Interpreted World*. London: SAGE.
- Sproull, L.S. (1981): Beliefs in Organizations. En P.C. Nystrom y W.H. Starbruck (Comps.): *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Staw, B.M. (1974): Attitudinal and Behavioral Consequences of Changing a Major Organizational Reward: A Natural Field Experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29: 742-751.
- Stevenson, M.K.; Busemeyer, J.R. y Naylor, J.C. (1995): Judgment and Decision-Making Theory. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Taylor, F.W. (1911): *Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers. Reimpresión en 1967 por Norton.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.
- Torregrosa, J.R.; Bergere, J. y Alvarro, J.L. (Eds.) (1989): *Juventud, Trabajo y Desempleo: Un Análisis Psicosociológico*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Turner, A.N. y Lawrence, P.R. (1965): *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: MA: Harvard University Press.
- Urwick, L. Y Brech, E.F.L. (1970): *La Historia del Management*. Barcelona: Oikos-Tau, S.A.
- Van de Ven, A.H. y Astley, W.G. (1981): Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior. En A.H. Van de Ven y W.E. Joyce: *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Van de Ven, A.H. y Joyce, W. (1981): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Van Maanen, J. (1979): On the Understanding of Interpersonal Relations. En W. Bennis, J. Van Maanen, y E.H. Schein (Comps.): *Essays in Interpersonal Relations*. Homewood, ILL: Dorsey.
- Van Maanen, J. Y Schein, E.H. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. En B.M. Staw (Ed.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Con.: JAI Press Inc.
- Vernon, H.M. y Vernon, M.D. (1928): *Two Studies of Hours Work*. London: H.M.S.O.
- Viteles, M.S. (1933): *Industrial Psychology*. London: Jonathan Cape.
- Von Bertalanffy, L. (1956): General Systems Theory. En L. Von Bertalanffy y A. Rapoport (Eds.): *General Systems Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, 1: 1-10.
- Von Bertalanffy, L. (1976): *Teoría General de los Sistemas*. México: ICE (Originalmente publicada en 1949).
- Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*. Chichester: John Wiley.
- Walker, C.R. (1950): The Problem of the Repetitive Job. *Harvard Business Review*, 58 (3): 54-58.
- Walker, C.R. y West, H. (1952): *The Man on the Assembly Line*. Cambridge. Mass: Harvard University Press.
- Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991): Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16 (1): 57-91.
- Wanous, J.P. (1980): *Organizational Entry. Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*. Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Warner, W.L. y Low, J.O. (1947): *The Social System of the Modern Factory*. New Haven, CONN: Yale University Press.

- Watson, D. (1996): Individuals and Institutions: The Case of Work and Employment. En M. Wetherell (Ed.): *Identities, Groups, and Social Issues*. London: SAGE.
- Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe, ILL: Free Press.
- Weinert, A. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Editorial Herder.
- Weisbrod, M. (1985): Participative Work Design: A Personal Odyssey. *Organizational Dynamics*, **13**: 17-27.
- Weiss, R.S. (1956): *Processes of Organization*. University of Michigan Press.
- Weiss, H.M. y Shaw, J.B. (1979): Social Influences on Judgements about Tasks. *Organizational Behavior and Human Performance*, **24**: 126-140.
- Weick, K.E. (1969): *The Social Psychology of Organizing*, 1ª Ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*, 2ª Ed. Reading, MA: Addison-Wesley. Edición española: (1982): *Psicología Social del Proceso de Organización*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- White, S.E. y Mitchell, T.R. (1979): Job Enrichment versus Social Cues. A Comparison and Competitive Test. *Journal of Applied Psychology*, **64**: 1-9.
- Wilkins, A.L. (1983): The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics*, **8**: 24-83.
- Williamson, O.E. y Ouchi, W.G. (1981): The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives. The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects. En A.H. Van de Ven y W.F. Joice (Eds.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Wilpert, B. (1995): Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, **46**: 59-90.
- Woodward, J. (1970): *Industrial Organization: Behavior and Control*. London: Oxford University Press.
- WOSY International Research Group (1989): Socialización Laboral del Joven: Un Estudio Transnacional. *Papeles del Psicólogo*, **39/40**: 32-35.

- WOSY International Research Group (1992): Work Socialization of Youth. *International Review of Social Psychology*, 5 (1).
- Wyatt, S. y Fraser, J.A. (1928): *The Effects of Monotony in Work*. London: H.M.S.O.
- Yukl, G.A. y Van Fleet, D.D. (1995): Theory and Research on Leadership in Organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zohar, D. y Fussfeld, N.A. (1981): A Systems Approach to Organization Behavior Modification: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. *International Review of Applied Psychology*, 30: 491-505.
- Zucker, L.G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-743.