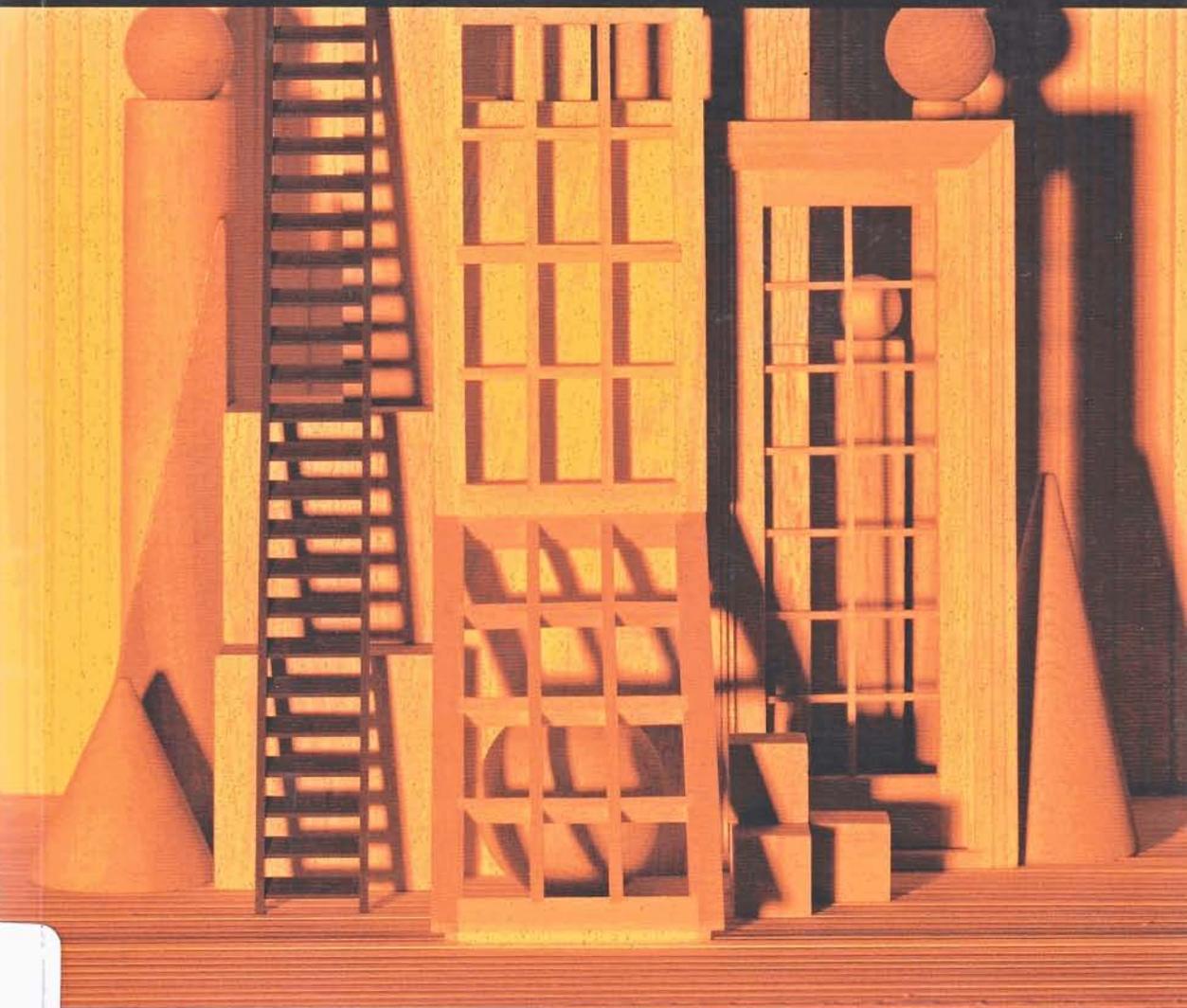


# Psicología de la Organización



PEARSON  
Prentice  
Hall

Coordinador:  
Francisco José Palací Descals

000 8138

# PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

# PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Coordinador:

Francisco José Palací Descals

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Coautores (por orden alfabético):

Esteban Agulló Tomás

Universidad de Oviedo

María Silveria Agulló Tomás

Universidad Carlos III de Madrid

Esteban Alonso del Amo

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Ana M. Gómez Bernabéu

Universidad de Alicante

Ana Lisbona Bañuelos

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Susana Llorens

Universidad Jaume I de Castellón

Isabel M. Martínez

Universidad Jaume I de Castellón

Juan Antonio Moriano León

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Julio Rodríguez Suárez

Universidad de Oviedo

Marisa Salanova

Universidad Jaume I de Castellón

José Carlos Sánchez

Universidad de Salamanca

Gabriela Topa Cantisano

Universidad Nacional de Educación a Distancia



Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima  
Montevideo • San Juan • San José • Santiago • São Paulo • White Plains

Francisco José Palací Descals (coord.)  
*Psicología de la Organización*  
PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2005

ISBN: 978-84-205-4340-6  
Materia: Psicología Sociológica 316

Formato: 17 x 24

Páginas: 434



4108.00

7915

158.7  
P15

Última reimpresión, 2008

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

DERECHOS RESERVADOS

© 2005 PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

C/ Ribera del Loira, 28  
28042 Madrid (España)

PEARSON PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado de PEARSON EDUCACIÓN

**Psicología de la Organización**

Francisco José Palací Descals (coord.)

ISBN: 978-84-205-4340-6

Depósito Legal: M-35728-2008

**Editor:** Juan Luis Posadas

**Técnico editorial:** Elena Bazaco

**Equipo de producción:**

**Dirección:** José Antonio Clares

**Técnico:** Diego Marín

**Diseño de cubierta:** Equipo de Diseño de Pearson Educación, S.A.

**Composición:** REPROGRÁFICAS MALPE, S. A.

**Impreso por:** RIGORMA GRAFICA

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

# Índice General

<b>Presentación</b> .....	xvii
---------------------------	------

## **CAPÍTULO I. Las organizaciones y su psicología.** Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS .....	1
2. LAS ORGANIZACIONES .....	1
3. LA ORGANIZACIÓN COMO MÁQUINA .....	6
3.1. La dirección científica .....	6
3.2. La obra de Henry Fayol. La aproximación universalista al estudio de las organizaciones.....	7
3.3. La tradición burocrática.....	8
4. LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES .....	12
4.1. El enfoque de las diferencias individuales .....	12
4.2. El enfoque grupal .....	14
4.3. La aproximación motivacional.....	16
4.4. La aproximación cognitiva .....	19
5. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS COMPLEJOS .....	20
6. EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.....	24
7. ACTIVIDADES .....	28
8. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	30

## **CAPÍTULO II. Métodos de investigación psicosocial.** María Silveria Agulló Tomás, *Universidad Carlos III de Madrid, Julio Rodríguez Suárez,* *Universidad de Oviedo, Esteban Agulló Tomás, Universidad de Oviedo*

1. OBJETIVOS .....	31
2. INTRODUCCIÓN .....	31
3. APROXIMACIÓN HISTÓRICA Y CONCEPTUAL A LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PSICOSOCIAL .....	33
4. MÉTODOS Y TÉCNICAS CUANTITATIVOS: CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y LIMITACIONES.....	37
5. MÉTODOS Y TÉCNICAS CUALITATIVOS: CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y LIMITACIONES.....	42
6. CONCLUSIÓN: TRIANGULACIÓN Y PLURALISMO METODOLÓGICO .....	47

7. ACTIVIDAD: CASOS PRÁCTICOS.....	51
8. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	52

**CAPÍTULO III. Técnicas de Investigación en Psicología Social y de las Organizaciones: el meta-análisis y el grupo de discusión.** María Silveria Agulló Tomás, *Universidad Carlos III de Madrid*, Gabriela Topa Cantisano, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS.....	55
2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL META-ANÁLISIS .....	55
2.1. Diferencias con conceptos próximos: la meta-evaluación.....	56
2.2. Características del meta-análisis .....	58
3. FASES Y PROCESO DE UNA REVISIÓN META-ANALÍTICA .....	59
4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL META-ANÁLISIS.....	62
5. GRUPO DISCUSIÓN: APUNTE HISTÓRICO, DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES.....	63
6. DISEÑO, PROCESO DE REALIZACIÓN Y ANÁLISIS EN EL GRUPO DE DISCUSIÓN.....	65
7. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL GRUPO DE DISCUSIÓN .....	68
8. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	71

**CAPÍTULO IV. Socialización y resocialización en las organizaciones.** Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS .....	73
2. INTRODUCCIÓN .....	73
3. EL CONCEPTO DE SOCIALIZACIÓN.....	74
4. RESOCIALIZACIÓN.....	75
5. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.....	77
6. RETOS Y DIFICULTADES PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS.....	80
6.1. ¿El nuevo empleado tiene la formación adecuada para las tareas que va a desempeñar .....	80
6.2. ¿Hay conflicto entre los deseos, actitudes y personalidad del individuo y la cultura de la organización? ¿Conoce las relaciones de poder? .....	80
6.3. ¿Son satisfactorias las relaciones con el supervisor y con los compañeros? .....	81

6.4. ¿Hay conflicto entre la realidad de la organización y las expectativas previas del nuevo empleado?, ¿y entre lo que se le ha prometido y lo que se le está dando? .....	82
6.5. ¿Ha logrado un nivel de claridad suficiente con el rol que se le ha asignado? .....	82
6.6. ¿Ha logrado una integración adecuada con los factores externos a la organización? .....	83
7. PROCESOS PSICOSOCIALES E INICIATIVAS DURANTE LA INCORPORACIÓN .....	84
7.1. Aprendizaje.....	85
7.2. Elaboración de sentido .....	87
7.3. Afrontar el nuevo ambiente.....	89
7.4. Tácticas de socialización.....	91
8. RESULTADOS DE LA SOCIALIZACIÓN .....	94
9. CONCLUSIÓN .....	95
10. ACTIVIDAD: CASO PRÁCTICO .....	99
11. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	100

## **CAPÍTULO V. El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones.**

Gabriela Topa Cantisano, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS.....	101
2. INTRODUCCIÓN .....	101
3. ¿QUÉ ES EL CONTRATO PSICOLÓGICO?.....	102
4. EL CONTRATO PSICOLÓGICO: UN ESQUEMA MENTAL FLEXIBLE.....	103
5. ¿QUÉ COMPONENTES TIENE UN CONTRATO PSICOLÓGICO? .....	106
6. LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.....	108
7. CONSECUENCIAS DE LA RUPTURA PERCIBIDA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO .....	111
7.1. Una revisión meta-analítica de la relación entre ruptura percibida y sus consecuencias .....	112
7.2. Resultados de nuestra revisión meta-analítica .....	113
8. CONCLUSIONES .....	118
9. ACTIVIDADES FINALES.....	118
10. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	119

## CAPÍTULO VI. La confianza y la justicia en las organizaciones.

Gabriela Topa Cantisano, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*, Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS .....	121
2. INTRODUCCIÓN .....	121
3. CONFIANZA ORGANIZACIONAL .....	122
3.1. Definiciones actuales y enfoques de investigación sobre la confianza .....	122
3.2. Diferentes tipos de confianza en el mundo organizacional .....	124
3.3. Relaciones entre confianza e identidad social .....	127
3.4. Los pasos en el desarrollo de la confianza .....	129
3.5. Beneficios de la confianza para las organizaciones.....	131
3.6. Confianza y ruptura del contrato psicológico .....	133
4. LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL.....	134
4.1. Dimensiones de la justicia organizacional.....	135
4.2. Una clasificación de las teorías sobre la justicia organizacional.....	137
4.3. ¿Cómo medimos la justicia en las organizaciones? .....	139
4.4. Relación de la justicia organizacional con los resultados: actitudes y conductas de los empleados .....	141
5. ¿QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE LA JUSTICIA Y LA CONFIANZA EN EL SUPERVISOR Y EN LA ORGANIZACIÓN?.....	145
6. ACTIVIDADES FINALES.....	147
7. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	148

## CAPÍTULO VII. La iniciativa en las organizaciones.

Ana Lisbona Bañuelos, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*, Juan Antonio Moriano León, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*, Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS .....	151
2. INTRODUCCIÓN .....	151
3. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO .....	154
4. QUÉ ES INICIATIVA EN EL TRABAJO O EN LAS ORGANIZACIONES.....	156
4.1. Conciencia de iniciativa .....	156
4.2. Iniciativa personal.....	157
4.3. El modelo general de la iniciativa personal .....	160

4.3.1. Orientaciones.....	161
4.3.2. Apoyos ambientales .....	162
4.3.3. Conocimientos, destrezas y habilidades .....	164
4.3.4. Factores de personalidad.....	164
5. CLIMA PARA LA INICIATIVA .....	165
6. QUÉ ES INICIATIVA Y QUÉ NO ES INICIATIVA EN EL CONTEXTO DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES: CONCEPTOS AFINES, RELACIONADOS Y DIFERENCIAS .....	167
6.1. Adaptabilidad .....	168
6.2. OCB: conductas de ciudadanía organizacional y otras conductas extra-rol .....	168
6.3. Emprender dentro de la organización .....	169
6.3.1. Emprendedores e intraemprendedores .....	169
6.3.2. Componentes de la intensidad emprendedora .....	172
6.3.2.1. Innovación .....	172
6.3.2.2. Asumir riesgos.....	173
6.3.2.3. Proactividad .....	173
6.3.3. Determinantes organizacionales de la intensidad emprendedora.....	175
7. APLICACIONES DE LA INICIATIVA PERSONAL A LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.....	178
8. CONCLUSIÓN .....	180
9. ACTIVIDAD: ¿ERES UN INTRAEMPRENDEDOR? .....	181
10. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	181

**CAPÍTULO VIII. Liderazgo en las organizaciones.** José Carlos Sánchez,  
*Universidad de Salamanca, Esteban Alonso del Amo, Universidad  
Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS .....	183
2. INTRODUCCIÓN .....	183
3. ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO .....	184
3.1. Enfoques centrados en el líder.....	185
3.1.1. Enfoque personalista.....	185
3.1.2. Enfoque conductual.....	186
3.1.2.1. El grupo de Ohio .....	187
3.1.2.2. El grupo de Michigan.....	187
3.2. Enfoques contingentes.....	189
3.2.1. Modelo contingente de Fiedler.....	189
3.2.2. Teoría del liderazgo situacional o de Ciclo de Vida.....	191

3.2.3. Teoría de Camino-Meta.....	191
3.2.4. Teoría de la Decisión Normativa (modelo de decisión normativa) .....	193
3.3. Enfoques centrados en los seguidores.....	194
3.3.1. La corriente construccionista «débil».....	195
3.3.2. La corriente construccionista «fuerte».....	197
3.4. Enfoques centrados en la interacción líder-seguidores.....	198
3.5. Nuevas teorías sobre liderazgo.....	200
3.5.1. Liderazgo carismático.....	201
3.5.1.1. La teoría de liderazgo carismático de House .....	202
3.5.1.2. Teoría atribucional del carisma .....	203
3.5.1.3. Explicaciones psicoanalíticas del carisma.....	204
3.5.1.4. Contagio social.....	204
3.5.2. Liderazgo transformacional.....	205
3.5.3. El enfoque de la identidad social.....	206
4. CONCLUSIÓN: ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE EL LIDERAZGO.....	209
5. ACTIVIDAD: LECTURA. EN CONTRA DE LA VISIÓN .....	214
6. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA .....	215

**CAPÍTULO IX. Cultura organizacional.** Ana M. Gómez Bernabeu, *Universidad de Alicante*, José Carlos Sánchez, *Universidad de Salamanca*, Esteban Alonso del Amo, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS.....	217
2. INTRODUCCIÓN .....	217
3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA HISTORIA MARCADA POR GRANDES DEBATES.....	219
3.1. La polémica ontológica .....	220
3.2. Objetividad y subjetividad.....	221
3.3. Enfoques étic y émic.....	221
3.4. Conocimiento generalizable y conocimiento específico del contexto .....	222
3.5. Foco y amplitud.....	222
3.6. Nivel de profundidad.....	223
4. LA «OTRA» GRAN POLÉMICA: LAS DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL....	224
5. LOS DOS GRANDES PARADIGMAS EN EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	229
6. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	231
7. EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	232

8. FORMACIÓN Y CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	235
9. RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y OTRAS VARIABLES .....	238
10. ACTIVIDAD: LECTURA. CULTURA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	239
11. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA .....	244

**CAPÍTULO X. La comunicación organizacional.** Juan Antonio Moriano León,  
*Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS .....	245
2. INTRODUCCIÓN .....	245
3. PERSPECTIVAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	246
4. LA COMUNICACIÓN COMO FUENTE DE IDENTIDAD SOCIAL .....	248
5. LA COMUNICACIÓN COMO UN PROCESO ORGANIZACIONAL .....	249
6. LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	250
6.1. El emisor .....	252
6.2. El mensaje .....	253
6.3. El canal .....	254
6.3.1. La elección del canal .....	255
6.3.2. Los nuevos canales de comunicación organizacional .....	257
6.3.2.1. Videoconferencia .....	258
6.3.2.2. Correo electrónico .....	258
6.4. El receptor .....	260
6.5. El ruido .....	261
6.6. La retroalimentación .....	262
6.7. El contexto .....	262
7. LAS REDES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .....	263
7.1. Tipos de redes .....	264
7.1.1. Redes centralizadas y descentralizadas .....	264
7.1.2. Redes formales e informales .....	266
7.2. Los roles de la red .....	267
8. LAS DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN .....	268
8.1. La comunicación vertical descendente .....	268
8.2. La comunicación vertical ascendente .....	270
8.3. La comunicación horizontal .....	272
9. LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	273

10. CONCLUSIONES .....	275
11. ACTIVIDAD: LECTURA. LAS ENCUESTAS ORGANIZACIONALES .....	276
12. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	278

**CAPÍTULO XI. La diversidad en las organizaciones.** Ana Lisbona Bañuelos,  
*Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS .....	279
2. INTRODUCCIÓN .....	279
3. QUÉ ES LA DIVERSIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES..	282
4. TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS DEL MERCADO LABORAL .....	283
5. TEORÍAS DESDE LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL .....	285
5.1. Teoría del individualismo-colectivismo .....	285
5.2. Teoría de la identidad social .....	286
5.2.1. Implicaciones para la gestión de la diversidad .....	288
5.3. Un modelo teórico integrador .....	291
6. INVESTIGACIÓN: CÓMO AFECTA LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES .....	293
6.1. Género .....	293
6.2. Edad .....	295
6.3. Heterogeneidad en distintas dimensiones .....	296
7. CÓMO GESTIONAR LA DIVERSIDAD .....	297
8. CONCLUSIÓN .....	298
9. ACTIVIDAD.....	300
10. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	300

**CAPÍTULO XII. Innovación y cambio en las organizaciones.** Ana M. Gómez  
*Bernabeu, Universidad de Alicante*

1. OBJETIVOS .....	301
2. INTRODUCCIÓN .....	301
3. TIPOS DE INNOVACIONES Y CAMBIOS .....	304
4. ETAPAS O FASES EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.....	305
5. NIVELES DE ANÁLISIS EN EL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO.....	307
5.1. Nivel individual .....	307
5.2. Nivel grupal .....	310

5.3. Nivel organizacional.....	315
5.3.1. Personas .....	316
5.3.2. Estructura organizacional .....	316
5.3.3. Cultura y clima organizacional .....	317
6. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	322
6.1. Gestión de Calidad e Innovación .....	323
7. ACTIVIDAD: LECTURA. «UN CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA PARA LA INNOVACIÓN EN GRUPOS DE TRABAJO».....	324
8. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA .....	327

### **CAPÍTULO XIII. Eficacia organizacional y Psicología de las**

**Organizaciones.** Francisco José Palací Descals, *Universidad Nacional de Educación a Distancia*

1. OBJETIVOS.....	329
2. INTRODUCCIÓN.....	329
3. EL MODELO EFICACIA ORGANIZACIONAL DE VALORES EN COMPETENCIA DE QUINN Y ROHRBAUGH.....	332
4. EL PAPEL DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA EFICACIA ORGANIZACIONAL .....	335
4.1. Eficacia y gestión de los comportamientos individuales.....	335
4.2. Variables psicosociales y eficacia .....	340
5. EFICACIA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	341
6. EFICACIA ORGANIZACIONAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	345
7. CONCLUSIÓN.....	346
8. ACTIVIDAD.....	347
9. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA .....	347

### **CAPÍTULO XIV. Psicología Organizacional Positiva.** Marisa Salanova,

*Universidad Jaume I, Isabel M. Martínez, Universidad Jaume I, Susana Llorens, Universidad Jaume I*

1. OBJETIVOS.....	349
2. INTRODUCCIÓN.....	349
3. PSICOLOGÍA POSITIVA Y PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA.....	350
3.1. La emergencia de un nuevo paradigma.....	350
3.2. La Psicología Organizacional Positiva: nuevo reto en las organizaciones.....	352

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS 'POSITIVAS' .....	354
4.1. Emociones positivas .....	355
4.2. Estados afectivos positivos: afectividad positiva, optimismo, resistencia y elevación .....	357
4.3. La motivación positiva: el <i>engagement</i> y el <i>flow</i> .....	360
4.4. Las creencias de eficacia .....	362
5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES 'POSITIVAS' .....	363
5.1. Recursos laborales: ingredientes esenciales .....	363
5.2. Organizaciones saludables y organizaciones que aprenden.....	367
6. EL FUTURO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA .....	369
7. CONCLUSIONES .....	372
8. ACTIVIDAD: MIDIENDO EL <i>ENGAGEMENT</i> ENTRE EMPLEADOS .....	373
9. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA .....	376
<b>Glosario</b> .....	377
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	383

# Presentación

Realizar un manual de Psicología de las Organizaciones que abarque la totalidad de temas y perspectivas que presenta la disciplina, resulta una tarea inviable por el grado de desarrollo de la psicología de las organizaciones y de las disciplinas relacionadas. Por lo que resulta necesario tomar unas opciones sobre qué temas incluir, cuáles omitir y qué perspectiva teórica adoptar. Por ello, la presente obra trata de analizar con profundidad algunos temas clave y actuales de la materia. No se trata de una obra introductoria, sin embargo tampoco tiene por objeto ser un tratado, ni una obra exhaustiva de Psicología de las Organizaciones.

En comparación con otras aproximaciones presentes en la actualidad en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en esta obra se ha tomado la opción de adoptar una perspectiva psicosocial. Los autores han realizado un esfuerzo por aplicar conceptos y teorías psicosociales. Entendemos que la Psicología Social es la fuente de explicaciones preferente para comprender la realidad organizacional.

A diferencia de algunas obras o autores que han adoptado un modelo médico de la psicología de las organizaciones, en el sentido de que buscan las causas, los virus, de los problemas para ofrecer una solución y una estabilidad a la organización, en esta obra, sin ser un libro de psicología organizacional positiva, se enfatizan los aspectos positivos del trabajo tales como la confianza, la iniciativa, la innovación, etc... Sin olvidar, los retos y dificultades que presenta la vida organizacional y concibiendo la organización como un sistema inestable y complejo.

Asimismo hemos tratado de combinar la precisión conceptual y la profundidad de los temas objeto de la obra con el acercamiento a los problemas actuales de las organizaciones. Para ello, utilizamos numerosos ejemplos, y casos prácticos al finalizar los capítulos.

Por lo que se refiere a los temas de metodología, el alumno o lector muy probablemente habrá estudiado, o en todo caso encontrará excelentes obras en español, sobre la metodología en Psicología y en particular en Psicología de las Organizaciones. En esta obra, sin embargo, nos limitamos a cubrir ciertas lagunas que a lo largo de nuestra experiencia docente hemos detectado, y a *poner so-*

pp  
\$108,00  
gen. 01 = 7915  
P. Huertas Angeles, Israel 28409

*bre la mesa* que, frente a la metodología usualmente utilizada, hay otras maneras de analizar la realidad de las organizaciones que estarían representadas por la metodología cualitativa. Asimismo, nos centramos en dos técnicas de análisis que consideramos de gran interés y sobre las que es necesaria una profundización: los grupos de discusión y las técnicas de meta-análisis.

Los autores esperamos que esta obra pueda ser de utilidad, tanto para los alumnos que se encuentran en la licenciatura en Psicología, como para cualquier persona interesada en la realidad organizacional que busque profundizar en los conocimientos de alguno de sus aspectos concretos.

Finalmente deseamos agradecer a todos los autores de los capítulos su participación en esta obra; ha sido una gran satisfacción para mí poder contar con ellos, todos escriben sobre un tema que conocen en profundidad respecto al cual tienen *algo que decir*. Muchos de ellos han realizado su tesis doctoral sobre el tema que tratan en el capítulo, o en todo caso ha sido una de sus líneas de trabajo preferente.

# Las organizaciones y su psicología

Francisco José Palací Descals

## 1. OBJETIVOS

---

En este capítulo nos proponemos:

1. Clarificar el concepto de organización.
2. Estudiar cómo la psicología de la organización pone de manifiesto las limitaciones de la concepción de la organización como máquina.
3. Analizar la organización como un sistema complejo y explorar las consecuencias que ello conlleva para la psicología de la organización.
4. Definir el objeto de estudio desde la psicología de la organización.

## 2. LAS ORGANIZACIONES

---

Las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y pueden, por tanto, ser estudiadas desde muchas perspectivas. Por organizaciones nos referimos a realidades tan dispares como una empresa, a la ONU, un hospital, etc. Hay, pues, múltiples maneras de aproximarnos a este fenómeno. Como ya señalaron Porter, Lawler y Hackman (1975), citado en Peiró (1983), los economistas tienden a ocuparse del modo en que las organizaciones distribuyen los recursos y toman decisiones en situaciones de incertidumbre. Los ingenieros industriales se interesan por las condiciones tecnológicas. Los sociólogos se han dirigido al estudio de la estructura de la organización y a su relación con el ambiente exterior. Mientras que los psicólogos se han centrado en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos. Asimismo, dada la complejidad y variedad de este fenómeno es virtualmente imposible dar una definición exhaustiva del mismo. Incluso algunos autores han sugerido que el concepto de organización está cambiando, ya que las formas de concebirlas deben adecuarse a cada época (Rodríguez, 1992; Alcover y Gil, 2003).

En ocasiones también resulta problemático distinguir las organizaciones de otras entidades sociales como los grupos pequeños, la familia, un grupo de amigos

que deciden preparar una actividad juntos, etc. En este momento enumeraremos las características que tradicionalmente se les han otorgado y que nos permiten diferenciarlas de otros sistemas sociales. En concreto Porter, Lawler y Hackman (1975) enumeraron las siguientes características de las organizaciones:

- Están compuestas por individuos y grupos,
- persiguen ciertos fines y objetivos específicos,
- por medio de funciones diferenciadas,
- dirigidas y coordinadas racionalmente,
- con cierta permanencia temporal.

Concebir a las organizaciones a partir de estas características no está exento de problemas. Así, como han señalado distintos autores, partir de la definición de organización de metas resulta problemático y, de hecho, es complicado definir qué es una meta y existen abundantes obras en las que se ha tratado dicha cuestión. Pero, asimismo, en muchas ocasiones algunos miembros de la organización pueden desconocer o no compartir las metas de la organización. Pongamos por caso, aunque sea ciertamente extremo, el empleado de una empresa de tabaco que piensa que esta droga es tan perjudicial para la salud que deberían prohibirlo o, en todo caso, restringir más su venta y publicidad. Pero, incluso, en ocasiones, como señala Pfeffer (2000), aunque la meta se identifica con claridad y llega a cumplirse, las organizaciones permanecen. Un ejemplo por todos conocido fue la OTAN (Organización del Tratado Atlántico Norte), organización que fue creada para hacer frente a la amenaza del bloque comunista soviético y que, después de la desmembración del citado bloque, ha continuado existiendo cambiando sus metas. Algo similar ocurre en el ámbito de las organizaciones empresariales. La popular empresa de teléfonos móviles o celulares Nokia inició su negocio en 1865 en Finlandia con una fábrica de pulpa de madera para la fabricación de papel. También ocurre con frecuencia que los fines de la organización pueden suponer tendencias conflictivas, así, por ejemplo, el departamento comercial de una organización puede empujarla hacia los resultados a corto plazo, mientras que el departamento de investigación o de atención al cliente fija la atención hacia metas a largo plazo. Por lo tanto, los fines de la organización no siempre son aceptados por los miembros y grupos de la misma, por lo que se establecen luchas de poder sobre cómo conseguir los fines, sobre la jerarquía de éstos, o sobre los propios fines.

Como señalaron Pfeffer y Salancik «las organizaciones son un proceso de lograr el apoyo suficiente para continuar existiendo». Asimismo, tal y como recoge Pfeffer (2000), las organizaciones proporcionan alicientes para que los actores sociales participen en ellas y obtengan así alicientes para otros. Por ejemplo, una empresa de automóviles ofrece un buen sueldo a los que quieran trabajar en ella y producen automóviles que son del agrado de los compradores. De esta manera una organización sobrevive cuando los alicientes que logra (por ejemplo, dinero

para pagar los sueldos y un buen producto) son superiores a las contribuciones voluntarias de participación. Por lo tanto, en cuanto a los fines de la organización podemos concluir que, generalmente, las organizaciones tienen por lo menos un objetivo, su supervivencia y permanencia a través del tiempo.

Por lo que se refiere a la composición, los individuos y grupos, las organizaciones sociales suelen presentar unos límites relativamente fijos e identificables. La inclusión en una organización es algo que ésta otorga de alguna manera. Sin embargo, los grupos pequeños y agrupaciones suelen fijar fronteras muy tenues. En este sentido, algunos autores como Smith (1995) han sugerido que un rasgo característico de las organizaciones es la conciencia de sus miembros de que forman parte de la misma o autocategorización; señala este autor que no podemos, desde un punto de vista psicológico, atribuir efectos a la vida organizacional sin estar seguros de que la organización es real (para sus miembros).

Asimismo, en el contexto organizacional, la identidad social (grupal y/o organizacional) puede predominar sobre la identidad personal, ya que las personas tienden a describirse a sí mismas y a comportarse en función del grupo (u organización) al que pertenecen, frente a la identidad personal que es la descripción que la persona hace de sí misma en función de sus características individuales (Haslam, 2001). Como se irá comentando a lo largo de la obra, en muchas ocasiones el comportamiento de las personas en la organización está en función de una identidad social compartida, es comportamiento en cuanto a que se forma parte de un grupo. Como señala la Teoría de la Identidad Social, los individuos, al pertenecer a un grupo social, tienen su principal vinculación a lo social en la propia identidad social, entendida como el conocimiento por parte del individuo de que pertenece a ciertos grupos sociales, pero, asimismo, ello tiene una significación valorativa para el sujeto (Tajfel, 1982). A partir de esta teoría han surgido distintos desarrollos que tienen igualmente un importante poder explicativo en el ámbito organizacional. Destacamos la teoría de la categorización del yo o autocategorización de Turner (1985). Esta teoría sitúa la base de la afiliación al grupo social, y propone la categorización del yo a distintos niveles de abstracción (ser humano, grupo social o identidad social, e identidad personal). El contexto de la interacción determinará qué tipo de categorización resulta saliente para el individuo y ello afectará a su comportamiento (Huici, 1999).

En cuanto a la diferenciación interna que se ha comentado como nota característica, ésta existe no sólo a causa de que los individuos en las organizaciones tienen roles diferentes, sino también a causa de que pertenecen a diferentes grupos dentro de la organización. En todas las organizaciones hay un sistema social de relaciones entre grupos. Esto significa que los departamentos o equipos dentro de una organización están típicamente diferenciados no solamente en su propio sistema desarrollado de roles, normas, valores y cultura, sino también en su poder y estatus. Parcialmente a causa de su función reguladora, su necesidad de diferenciar funciones y coordinarse, le hace precisa de un grupo de roles, valores y nor-

mas y sirve para crear significado para sus miembros. Pero asimismo ello ocasiona que cada organización manifieste una cultura diferente (Haslam, 2001).

Algunos autores han sugerido que las organizaciones actuales no se ajustan al concepto tradicional de organización. Las organizaciones subcontratan muchos de sus servicios a otras, y en ocasiones los límites son extremadamente borrosos. Por ejemplo, un banco puede subcontratar el mantenimiento informático a otra organización. Sin embargo, el trabajo se realiza en la sede del banco y los empleados de la empresa de mantenimiento comparten despacho con los empleados del banco. Asimismo, éste puede estar esforzándose por convertir a sus clientes en accionistas del mismo. Todo ello nos sugiere que los límites de las organizaciones actuales cada vez son más difusos (Rodríguez, 1992; Alcover y Gil, 2003).

En este sentido Alcover y Gil, (2003) siguiendo a Clegg y Hardy (1996) han señalado algunas notas características de lo que ellos llaman organizaciones pos-modernas:

- Estructuras descentralizadas.
- Diseño según un modelo distribuido en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica.
- Organizaciones laterales basadas en la comunicación y caracterizadas por la apertura de colaboración y de procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento experto.
- División del trabajo informal y flexible.
- Su objeto se articula en torno a la prestación de servicios, la información y la producción automatizada.

Una vez llegados a este punto cabe hacerse la siguiente pregunta ¿Desde una perspectiva psicosocial se pueden establecer algunas notas características sobre qué es una organización? En esta cuestión, estamos de acuerdo con Haslam que siguiendo a Statt (1994) abstrae tres rasgos clave de las organizaciones:

- a) Son grupos con identidad social, que son psicológicamente significativos para los individuos que pertenecen a ellos (resultando, por ejemplo, un sentido de pertenencia).
- b) Se caracterizan por la coordinación, de manera que la conducta de los individuos está ordenada y estructurada de una manera peculiar.
- c) Esta estructura está orientada hacia un resultado particular.

Sugiere Haslam (2001) que las características precisas de estos rasgos varían de organización en organización y que el contexto específico de cada organización siempre será importante para explicar los acontecimientos concretos que ocurran en ella.

Como ya se ha señalado, las organizaciones no solamente han sido un campo de estudio de interés para la Psicología. La sociología, la economía, la antropolo-

gía, la historia y la ciencia política se han interesado en cómo funcionan las organizaciones, en sus productos y en su impacto. Asimismo, la concepción que se tenga de las organizaciones influye en su creación. Así, por ejemplo, el fundador de una organización que conciba que los empleados son vagos por naturaleza, que necesitan control y jerarquía va a ser muy distinto al fundador que piense en otros términos. En este sentido, siguiendo a Simon (1973), las organizaciones pertenecen a las ciencias de lo artificial. Si consideramos las organizaciones como un fenómeno complejo y artificial, remarca este autor que éstas serían ciencias de lo contingente y no de lo necesario, y tratarían de estudiar no sólo cómo son las cosas sino cómo podrían ser. En este sentido, el científico que aborde el estudio de las organizaciones deberá establecer los principios de diseño de esos «productos artificiales» que han de optimizar, en lo posible, la consecución de los objetivos y no limitarse al estudio de los mismos como si se tratara de fenómenos «naturales».

En realidad, las distintas concepciones de las organizaciones han tratado de resolver distintos problemas o distintos apartados de su principal problema. En este sentido, como señala Veen (1984) y se irá comentando, puede decirse que el problema básico para una organización es que tiene que hacer frente, tanto a las demandas de sus miembros, como a las del ambiente, mientras mantiene su propia identidad y cohesión.

Morgan (1986) sugiere que el empleo de metáforas puede ayudarnos a comprender la compleja y paradójica realidad organizacional. Las metáforas de la organización se refieren a maneras de comprenderlas en términos de otras realidades (A es como B):

La organización como máquina: diseñada para que los seres humanos se adapten a sus necesidades.

La organización como organismo: un organismo vivo y adaptable como nuestros cuerpos. Las organizaciones desde esta perspectiva nacen, crecen, se desarrollan, declinan y mueren. Algunos tipos de organización se adaptan a un determinado ambiente, y otros lo hacen en otros ambientes.

La organización como un cerebro: racional, capaz de resolver problemas, autocrítico e innovador. Al igual que el cerebro puede aprender y autoorganizarse para tratar con las contingencias que ha de resolver. Desde esta metáfora se sugiere que si deseamos construir la organización como un cerebro, debemos crear modelos de rica conectividad entre partes similares, debemos formar sistemas que sean a la vez especializados y generalizados, y que sean capaces de reorganizar estructuras internas.

La organización como sistema político y de dominación: desde esta metáfora se intenta comprender los conflictos de intereses que configuran las actividades organizacionales, y en su nivel más extremo como sistemas de dominación, al verlas como un sistema que descansa en un proceso de dominación y explotación donde la organización y unas personas imponen su voluntad para conseguir ciertos fines. De este modo, frente al planteamiento racional que supone una estruc-

Las principales prescripciones de Taylor fueron tres: 1) Utilizar estudios de métodos y tiempos para encontrar el mejor modo de realizar el trabajo; se trataba de analizar y normalizar las actividades. 2) Proporcionar al obrero un incentivo por realizar el trabajo según el mejor método y a buen ritmo y 3) Utilizar expertos especializados para planificar y analizar el trabajo, dejando las tareas de realización al trabajador. De esta manera trataba de encajar cada tarea, cada puesto en la gran máquina organizacional.

El principio de la separación entre la planificación y diseño del trabajo y de la ejecución del mismo se ve normalmente como la contribución más importante de la obra de Taylor. Dicha separación supone diferenciar a los trabajadores en «cerebro» y «manos»; así están por un lado los ingenieros especializados en la organización científica del trabajo, quienes diseñan el proceso de producción; y por otro lado, como mano de obra, la fuerza o energía que impulsa la máquina organizacional, que interviene en el proceso de producción y que son los operarios que desempeñan las tareas previamente diseñadas.

El efecto de la obra de Taylor sobre el mundo del trabajo ha sido enorme así como el incremento de la productividad en las líneas de montaje. Sin embargo, llevaba a los trabajadores a través de la especialización a hacer cada vez tareas más sencillas y mecánicas, de manera que en muchas ocasiones supuso la sustitución de expertos artesanos por trabajadores con escasas habilidades. Los trabajadores pasaron a ser mano de obra barata, por las elevadas tasas de desempleo, fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de reemplazar. Sin embargo, este sistema provocó numerosas críticas y numerosas protestas de trabajadores y sindicatos, de manera que el Congreso de los Estados Unidos de América, en 1911, investigó el sistema de Taylor y falló en contra de su aplicación en los arsenales navales de la marina y prohibió el uso de fondos públicos para los estudios sobre tiempos y movimientos (Morgan, 1986; Peiró, 1983).

### **3.2. La obra de Henry Fayol. La aproximación universalista al estudio de las organizaciones**

Mientras que Taylor trató de solucionar los problemas de la dirección como capataz que trataba de asegurar la producción satisfactoria de cada trabajador individual, Fayol (1841-1925) trabajó desde la cima de la jerarquía industrial hacia abajo; en este sentido, partiendo ambos de una concepción mecanicista de la organización, representan formas complementarias de buscar la eficacia organizacional (Peiró, 1983).

A partir de su propia experiencia como directivo, identificó cinco grandes categorías o funciones en las que se podría agrupar la actividad de los directivos: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Dentro de una concepción mecanicista de la forma de administración de las organizaciones, se busca el perfeccionamiento de las normas de funcionamiento. Fayol buscaba un modelo organizado jerárquicamente a través de unas líneas precisas de mando y comunicación, modelo que ha perdurado en el tiempo. Algunos de los principios organizativos que Fayol proponía, y que tuvo que aplicar con mayor frecuencia son:

- 1) Unidad de mando: el empleado debe recibir órdenes sólo de un superior.
- 2) Cadena de mando: la línea de autoridad va de la cúspide hasta el subordinado que está en la base, asegurando así la unidad de mando.
- 3) Amplitud del control: el número de personas dependientes de un superior no debe ser grande para que no se diluya el control.
- 4) Staff y Línea: el personal de apoyo es útil pero no ha de tener mando.
- 5) Iniciativa: debe incentivarse en todos los niveles de la organización.
- 6) División del Trabajo: es necesaria la especialización para conseguir las metas de la organización.
- 7) Autoridad y Responsabilidad: el derecho a dar órdenes y a ser obedecido de inmediato es incuestionable. La responsabilidad es la consecuencia de la autoridad.
- 8) Centralización de la autoridad: siempre presente en algún grado, pero puede variar en función de los problemas y situaciones.
- 9) Disciplina: obediencia, aplicación, energía y comportamiento deben estar ajustados a las normas.
- 10) Equidad: basada en la justicia y en la distribución correcta de las pagas y recompensas económicas, sin llegar a los excesos.
- 11) Estabilidad de la plantilla: facilita el desarrollo de habilidades y mejora la eficacia; las empresas prósperas son estables.
- 12) Espíritu colectivo: para facilitar la armonía, la unión hace la fuerza.
- 13) Subordinar los intereses individuales al interés general por medio de firmeza, ejemplo y constante supervisión.

Estos principios, aunque ciertamente ambiguos, ponen de manifiesto el interés de Fayol por las funciones de los gerentes. Pedía a los gerentes que cuestionaran sus funciones y los procesos y procedimientos para llevarlas a cabo.

### 3.3. La tradición burocrática

La teoría de la burocracia de Weber supone el primer modelo teórico que ofrece una visión estructural de la organización y aborda su estudio desde un nivel global (Peiró, 1983). Weber desea mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a las complejidades de los problemas modernos.

De acuerdo con Weber la estructura burocrática exhibe las siguientes características:

- a) Las actividades que tienen lugar en la organización están agrupadas en tareas. Estas son agrupadas en posiciones. Las tareas agrupadas en cierta posición constituyen las actividades requeridas para el individuo que ocupa la posición.
- b) Las posiciones están organizadas jerárquicamente. Cada posición está bajo la supervisión de una mayor. El jefe de un departamento es responsable ante su jefe de su propia conducta y de la de sus subordinados. El fundamento de esta responsabilidad está en la posesión del poder legítimo (autoridad) sobre sus subordinados.
- c) Las actividades están guiadas por la cohesión de un sistema de reglas (formalización y estandarización). El sistema de estandarización garantiza la uniformidad en el desempeño de la tarea, y tiene la función de coordinación en el sentido de que regula la armonización de unas actividades con otras.
- d) La conducta del individuo es formal e impersonal, sin odio o pasión, y sin afecto o entusiasmo. Esto asegura que los individuos sean tratados justa y razonablemente.
- e) El trabajo en una burocracia está basado sobre cualificaciones técnicas y profesionales. Hay reglas para la contratación y para el despido. La lealtad organizacional es alentada por el deseo de promoción.

Para Weber la burocracia es una forma de organización superior a todas las conocidas o a las que puedan esperarse en un futuro próximo o mediano. Desde esta perspectiva la forma burocrática de organización es la manera más capaz de conseguir mayor grado de eficiencia y la manera más racional de llevar a cabo el control sobre el ser humano. El mecanismo de la burocracia comparado con otras organizaciones es como comparar las máquinas con otros modos de producción. Frente a la alegación de falta de libertad en la organización, señalan sus defensores que, precisamente, estas normas protegen a los individuos de las arbitrariedades.

Estas concepciones de la organización comentadas, persiguen el control y el orden interno para lograr el máximo rendimiento. Para la consecución de este objetivo parten de un mismo postulado, el de la racionalidad (sea mecánica o burocrática). La racionalidad se predica de la propia constitución de la organización (sea en términos de reglas y reglamentos, o en términos de una estructura y división del trabajo racionales). Asimismo, estas concepciones de la organización constituyen propuestas o tipos ideales de organización, plantean cómo deben ser las organizaciones y no cómo son en la realidad. También se supone que los miembros de la organización se comportan racionalmente, y se predica, lógicamente, la racionalidad de las tareas, de las funciones y de los objetivos de la organización (Blas, 2003; Navarro, 2001). El problema es que Taylor esperaba que los trabajadores fueran tan seguros, predecibles y eficientes como los robots que ahora les reemplazan.

La organización mecanicista trabajará bien únicamente en las condiciones en las cuales las máquinas trabajen bien: a) cuando hay una tarea lineal para realizar; b) cuando el entorno es estable; c) cuando la parte humana sea obediente y se comporte como se le ha asignado.

Sin embargo, la fórmula mecanicista tiene severas limitaciones, entre otras cabe citar las siguientes: a) puede crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias; b) puede dar lugar a una burocracia sin límites; c) puede tener consecuencias no previstas y no deseables; d) y puede tener efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente sobre aquellos pertenecientes a los niveles más bajos de la escala jerárquica; e) el apego a las normas y procedimientos impide la iniciativa y creatividad y aprovechamiento máximo de los recursos humanos; f) el exceso de control puede crear descontrol debido a la confusión que se genera (Morgan, 1986; Navarro, 2001).

Podemos concluir señalando que las aproximaciones tradicionales ponen el énfasis en los problemas que la organización debe resolver, y proponen cuál debe ser la solución principal. La dirección científica enfatiza el problema de cómo puede utilizarse la capacidad de los empleados de la manera más eficiente posible y recoger ellos mismos los beneficios de esta eficiencia. La solución a este problema es buscada desarrollando al máximo la estructuración e instrumentación de las tareas y la remuneración de acuerdo con el trabajo hecho. La aproximación burocrática se centra en el problema de cómo la organización puede hacer frente a las turbulencias internas y externas. Para hacer frente a este problema propone el control y la coordinación de operaciones mediante una estructura jerárquica, un sistema de normas, y unos procedimientos internos rutinizados. La aproximación de la administración científica consiste, principalmente, en el desarrollo pragmático de la idea burocrática, y sugiere cómo dirigir la organización eficientemente. Al igual que en la aproximación burocrática, el énfasis se pone sobre la eficiencia interna (Veen, 1984)

De una manera más general, se puede decir que ante el problema básico de las organizaciones de hacer frente, tanto a las demandas de sus miembros, como a las del ambiente, se mantiene su propia identidad y cohesión. La consideración mecánica de la organización (modelo de la organización científica de la organización, y la teoría de la burocracia) ha dirigido su empeño a la consecución de la estabilidad y el control interno; para lograrlo define unas líneas claras de autoridad, una división del trabajo amplia y buenos procedimientos de control y coordinación. El problema es que ha partido de una concepción mecánica de la organización, ha supuesto que una organización es sólo un proyecto de racionalidad para conseguir unas metas establecidas por la organización. No obstante, estas limitaciones no deben llevarnos a no valorar que un problema que puede ser importante para muchas organizaciones es precisamente la falta de unas normas, procedimientos y coordinación racional adecuada para conseguir las metas de la organización (Morgan, 1986).

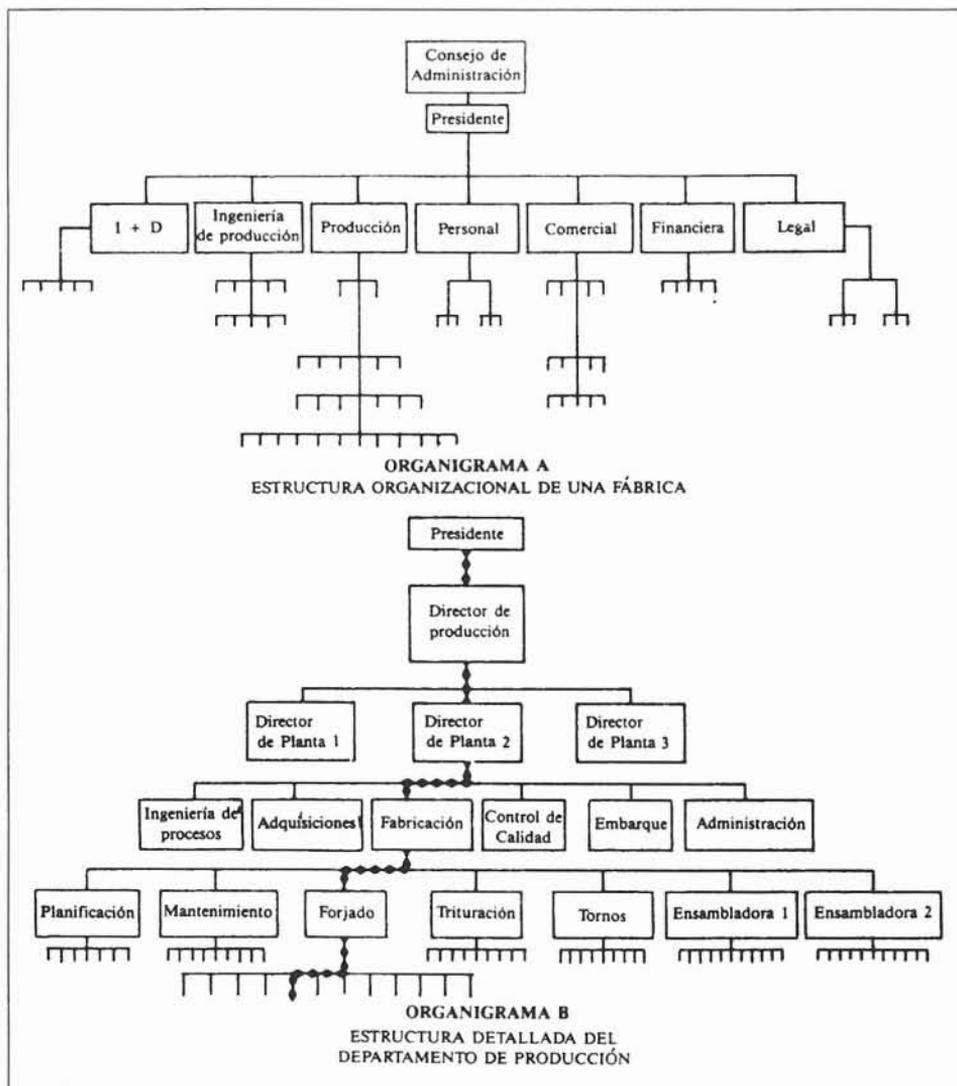


Figura 1.1. Organización burocrática. Tomado de Jones (1986).

Si se admite esta metáfora mecánica de las organizaciones, el papel de la psicología se limitaría a la cuestión de la selección del personal y, en todo caso, de la motivación. En este sentido el propio Taylor realizó sus aportaciones, así al referirse a las características propias de los acarreadores de lingotes de hierro señala que «ha de ser tan flemático y estúpido, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que sería la agotado-

ra monotonía de un trabajo de este tipo» (Taylor, 1911, 16) (citado en Peiró, 1983, 32). Por lo que se refiere a los aspectos motivacionales, Taylor sugería que habría que establecer científicamente, a través del estudio de tiempos y movimientos, el rendimiento medio o normal y posteriormente habría que recompensar un rendimiento superior al normal. Desde la aproximación de Fayol vemos, pues, que el papel de la psicología de las organizaciones estaría centrado en contribuir en una mayor o menor medida a resolver los problemas organizativos de la producción. Finalmente, si se conciben las organizaciones como burocracias, el papel de su psicología queda limitado, en todo caso, a una especie de bálsamo de ayuda para hacer frente a las posibles rupturas y errores del sistema de normas y mecanismos que establece la propia burocracia. En último término, el objetivo sería que el trabajador coopere con el plan de trabajo organizado por el ingeniero o especialista.

Esta manera de concebir las organizaciones, con todas las matizaciones que se quiera, todavía está presente en la mente de muchos gerentes. Así el diseño de las organizaciones en muchas ocasiones parte de la convicción de que deben diseñarse de la manera más racional posible mediante la máxima fragmentación de las tareas para cumplir los objetivos, olvidando el componente humano y social de las mismas.

## 4. LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Como se irá detallando a continuación, la psicología de las organizaciones se ha ido desarrollando a partir de las limitaciones de la metáfora mecánica que los distintos autores y escuelas han ido clarificando. Asimismo, la consideración de las organizaciones como sistemas complejos puede aproximarnos con mayor claridad al objeto de estudio que tratamos de delimitar.

### 4.1. El enfoque de las diferencias individuales

En un primer momento las limitaciones de la concepción mecanicista las podemos representar en los estudios sobre el factor humano. Dichos estudios suponen una contribución relevante en el origen y desarrollo de la psicología industrial; los autores más representativos fueron J.M. Cattell (1860-1944), y H. Münsterberg (1863-1916).

Cattell (1860-1944) deseaba determinar el nivel de ejecución del ser humano en diversas situaciones y por ello su psicología puede ser caracterizada como una psicología de las capacidades humanas en sus aspectos diferenciales. Si los individuos poseen aptitudes diferenciadas, lógicamente desarrollarán mejor unas tareas que otras y ello es especialmente relevante en el ámbito de las organizaciones.

Münsterberg (1863-1916) fue fundador de la psicología aplicada, y en especial de la psicología industrial. Estaba particularmente interesado en la aplicación

de la metodología experimental al estudio de las diferencias individuales en el análisis de la conducta en las organizaciones. Señalaba que la manera en que la psicología puede contribuir a mejorar la selección era, en primer lugar, tratando de determinar los requerimientos de cada puesto y buscar a continuación los componentes psicológicos asociados a un buen rendimiento. Asimismo, la psicología debía desarrollar tests que permitieran medir de una manera fiable las aptitudes de las personas. Otra aportación interesante de Münsterberg fue el desarrollo de *tareas en miniatura* con el intento de medir si las personas poseían un conjunto integrado de destrezas necesarias para un puesto determinado.

Münsterberg puso en práctica sus ideas en varios estudios de operadoras de teléfono de la Bell Telephone Company en Nueva Inglaterra. Los atributos psicológicos para ser un operador efectivo fueron entre otros: memoria, atención al detalle, precisión, velocidad e inteligencia. La validez del método fue demostrada por el hecho de que, sin saberlo los investigadores, la compañía incluyó a algunos de sus mejores operadores en el estudio y sus resultados fueron muy positivos en todas las pruebas (Haslam, 2001).

En Europa la psicología industrial también experimentó un fuerte desarrollo durante la Primera Guerra Mundial. En este contexto se desarrollaron una serie de estudios sobre la fatiga que pusieron de manifiesto la necesidad de considerar el factor humano. Aquí es muy importante resumir algunos estudios clásicos citados en Peinó (1983). Entre ellos destacar que Myers y Cathcart (1928) introdujeron una concepción psicológica de la fatiga, y su diferenciación con la definición de monotonía, en la que se indicaba que ésta dependía de la actitud del operario hacia su trabajo. Wyatt y Fraser, en un estudio publicado en 1928, subrayaron el papel de las diferencias individuales a la hora de explicar el hastío. Encontraron que ante trabajos monótonos los operarios de inteligencia superior se hastían con mayor facilidad. Encontraron también que el hastío es más acusado en los trabajos semiautomáticos que exigen atención como para impedir que ésta se extravíe, pero no lo suficiente como para atraer la actividad mental en su totalidad.

A partir de estos orígenes, en el ámbito de la psicología se han desarrollado multitud de trabajos y aproximaciones que tienen como característica fundamental la utilización del individuo como unidad de análisis. Desde esta perspectiva se pone de manifiesto la necesidad de atender las diferencias individuales (habilidades, aptitudes, personalidad, valores, actitudes, de tipo biológico, etc.).

Un ejemplo clásico de estas aproximaciones es la teoría motivacional de McClelland. Esta teoría destacó las diferencias individuales no cognitivas a la hora de explicar la motivación, tales como características de personalidad o tendencias disposicionales. Desde este punto de vista las necesidades predominantes varían en función de las personas y éstas se mantienen como tendencias relativamente estables. McClelland afirmó que las personas tienen tres necesidades de particular importancia: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un

fuerte motivo de poder desean tener influencia sobre los comportamientos de otros. Su preocupación se centra más por el estatus y el prestigio que por la realización efectiva de la tarea. Las personas con elevada necesidad de afiliación tienden a agrandar a los demás, a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros y a buscar situaciones cooperativas más que competitivas.

A diferencia de las anteriores, las personas con un fuerte motivo de logro tratan de alcanzar metas de acuerdo a ciertos niveles, de luchar por tener éxito, etc. McClelland encontró que los que están orientados al logro prefieren establecer sus propias metas, seleccionan las metas con las que se comprometen, evitan la selección de metas extremadamente difíciles y prefieren objetivos moderados que no sean muy fáciles de alcanzar. Asimismo, son personas que eligen tareas que brindan una retroalimentación inmediata.

## 4.2. El enfoque grupal

El desarrollo de la psicología industrial había puesto de manifiesto la insuficiencia del modelo mecanicista de concebir la organización. En este contexto surge la «Escuela de las Relaciones Humanas». Su inicio hay que situarlo en el trabajo de Elton Mayo (1933) en la sede de Hawthorne, de la Western Electric Company; en estos estudios se desarrolló una postura crítica frente a los enfoques individualistas de la psicología industrial de las primeras décadas. En esta factoría se fueron realizando, a partir de 1924, una serie de investigaciones que fueron poniendo de manifiesto la importancia de fenómenos grupales como la interacción, la cohesión, moral y los sentimientos de pertenencia, que, posteriormente, serían ampliamente analizados, dentro de la psicología social, por la teoría e investigación grupal. En estos estudios se trataba de determinar cómo la intensidad luminosa fomentaría la productividad óptima; la pregunta de la que partía era: «¿la calidad de la luz en una actividad de destreza manual influiría en la rapidez y calidad de la producción?». El primer grupo estudiado lo componían seis mujeres, operarias experimentadas; la tarea consistía en el montaje de relays telefónicos. Este grupo se separó de su lugar de trabajo habitual y se trasladó a una habitación especial «test-room», después de haber medido su productividad durante un tiempo sin que ellas llegaran a conocerlo. En el nuevo contexto el banco de trabajo estaba bien iluminado y se dispuso la observación de cambios de temperatura y humedad (Peiró, 1983). El experimento comprendió en un principio 13 etapas. Éstas incluían desde el simple registro de la producción, la introducción de un programa de incentivos por equipo, periodos de descanso, etc. A lo largo de este tiempo se observó un aumento de la producción, la moral y los niveles de asistencia.

En una segunda investigación trataron de estudiar los efectos de los incentivos por equipo. En estos estudios se registraron aumentos poco significativos de la productividad, además, de observarse cierto resentimiento de los grupos no experimentales. Los investigadores eran cada vez más conscientes de la importan-

cia de las actitudes humanas. Para saber más acerca de este fenómeno realizaron un programa de entrevistas entre más de 21.000 trabajadores. De esta manera aunque los investigadores habían dirigido su atención al estudio de cómo las condiciones ambientales influían en la productividad, terminaron creyendo que los factores psicológicos y sociales eran más importantes.

Mayo advierte de la necesidad de prestar especial atención al nuevo planteamiento del problema de la dirección. Señala que son necesarios mejores métodos para conseguir una élite administrativa. De manera que la parte principal de la industria es humana y social. Por ello las habilidades primordiales son las de liderazgo y las de *counseling* (Peiró, 1983).

Los estudios pusieron de manifiesto que junto con la organización formal planeada, establecida por la organización, de las relaciones personales en la organización surge una estructura informal que se sitúa al lado de la estructura formal; dicha estructura tiene una considerable influencia sobre la conducta de los individuos. De manera que las presiones de grupo pueden hacer que los individuos trabajen más o menos, o acepten o se resistan al cambio. Por lo tanto, uno de los problemas de la dirección es mantener el equilibrio entre la organización informal y la formal.

El movimiento de las relaciones humanas surgió en Estados Unidos como una evolución de la psicología industrial, y, en parte, por sus insuficiencias. Esto fue así porque la psicología industrial aumentó el valor del factor humano variando el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro en el que se tuvieran en cuenta los sentimientos, las actitudes, la complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano; pero, al mismo tiempo, el movimiento de las relaciones humanas es una superación crítica de la posición individualista adoptada por la psicología industrial en sus primeras décadas. Era imprescindible atender al fenómeno de los grupos informales así como las relaciones del individuo con el grupo (Peiró, 1983).

La investigación Hawthorne ha recibido gran número de críticas metodológicas. Asimismo, desde la sociología se ha dicho que aunque la investigación fuera fidedigna explicando los aspectos humanos de la organización, desafortunadamente, ha olvidado totalmente los componentes institucionales y estructurales.

En los años 50 los miembros del Intituto Tavistock de Relaciones Humanas acuñaron el concepto de los sistemas sociotécnicos; en distintos estudios quedaron demostrados los cambios técnicos en la minería de carbón en Inglaterra, como por ejemplo los estudios Trist y Bamjorth. En estos trabajos se introdujo una nueva tecnología para la extracción del carbón pretendiendo incrementar la eficiencia, sin embargo, los resultados no fueron los esperados y se crearon importantes problemas al romper las relaciones sociales informales presentes en la mina. Por lo que desde este planteamiento se concluyó con la idea de que la opción válida no era «adaptar» la persona a las tecnologías o las tecnologías a las personas, sino buscar encajar ambos aspectos de la mejor manera posible. Sólo en un planteamiento que tuviera en cuenta el «todo» de los factores técnicos y

Maslow (1943) desarrolló una jerarquía de necesidades que ha tenido una amplia repercusión en la teoría y práctica organizacional. Sostenía este autor que los empleados están motivados para satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico, de tal forma que cuando la necesidad más baja de la jerarquía está satisfecha, entonces, la siguiente necesidad de la jerarquía se convierte en más importante. Por su orden, las necesidades son: autorrealización, ego o autoestima, afiliación, seguridad y fisiológicas. Así, la organización para motivar al personal debía conocer el nivel de satisfacción de las necesidades de sus empleados y de esta manera establecer el sistema de recompensas y la manera de dirigirlos. Sin embargo, hay muy poca evidencia empírica de que las necesidades satisfechas dejen de ser importantes ni de que las necesidades se activan en el orden formulado por Maslow. Continuando esta tradición, otras teorías como la teoría ERG<sup>1</sup> (Existencia, Relación y Crecimiento), de Alderfer especifica que sólo existen tres tipos de necesidades pero que no son necesariamente activadas en un orden específico. Las necesidades de existencia se corresponden a las fisiológicas y de seguridad de Maslow; las necesidades de relación se corresponden a la necesidad de establecer relaciones sociales satisfactorias, y las de crecimiento se corresponden a las necesidades de estima y de relación personal.

Como señala Peiró (1983), uno de los autores que ha contribuido a la influencia de la teoría de Maslow en la psicología del trabajo y de las organizaciones ha sido McGregor, quien ha contrapuesto la teoría tradicional de la organización de carácter mecanicista (Teoría X) con una nueva visión más humanista que ha de fundamentarse en una concepción más positiva del ser humano (Teoría Y). McGregor integra junto a estas perspectivas la jerarquía de necesidades de Maslow sintetizándola en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización. De esta forma la organización debe diseñar las tareas y los sistemas de dirección de manera que permitan la satisfacción de las necesidades de autorrealización, facilitando el desarrollo del potencial del ser humano.

Argyris (1957) ha trabajado bajo esta aproximación en detalle. Ha remarcado el hecho de que la organización formal y burocrática demanda conductas dependientes y pasivas de los individuos especialmente de aquellos de los niveles más bajos de la organización. Esto es extremadamente frustrante para los individuos, quienes lo rechazarán de múltiples maneras (por ejemplo, con agresión y apatía), lo cual constituye un rasgo de que los deseos de aumentar la eficiencia no se logran por la baja motivación de los miembros de la organización. Así es importante que la organización luche por aumentar la congruencia entre las necesidades de sus miembros y las varias tareas y estructuras de la organización. Argyris busca la solución a este problema mediante el mayor grado de autono-

---

<sup>1</sup> ERG por sus siglas en inglés.

mía posible, combinado con la clarificación de los requerimientos de las tareas y reconoce que tanto la estructura como el estilo de liderazgo pueden cambiar con la situación (Veen, 1984).

Para Likert (1961) el problema principal es cómo los individuos pueden ser motivados de la manera que el rendimiento de la organización sea óptimo. Likert propone que las organizaciones guiadas por este principio deben asegurar que los miembros de la organización experimenten en todas sus interacciones, tanto de apoyo como de contribución a su sentido de valor personal (Veen, 1984).

La crítica más importante está dirigida al «talón de Aquiles» de la aproximación motivación-integración, que es el concepto de necesidad. En una revisión de la teoría de Maslow, Wahba y Bridwell (1976) demostraron que hay muy poca evidencia obtenida de la investigación empírica que apoye la categorización de las necesidades utilizada por Maslow. La evidencia empírica apunta más en la dirección de dos categorías (necesidades por deficiencia vs. necesidades por crecimiento) o tres categorías (existencia, relación y crecimiento) de necesidades. Hay, igualmente, poca evidencia para otras asunciones de la teoría de Maslow, por ejemplo, que las necesidades juegan un papel importante en la conducta de la gente según un cierto orden. La evaluación de la investigación existente también se ve dificultada por problemas teóricos, metodológicos y técnicos relacionados con la interpretación de las teorías y la operacionalización del concepto de necesidad. En palabras de Salancik y Pfeffer (1978), en su revisión general de las teorías de «satisfacción de necesidades», partiendo de que el concepto de necesidad es ambiguo desde el origen de las necesidades, el desarrollo, el significado y su medida, la posibilidad de refutación empírica es remota.

Otro grupo de teorías de la motivación no partió del concepto de necesidad, sino del valor de las expectativas subjetivas sujetas a los resultados de las acciones. La idea en esas teorías es que la gente está motivada para actuar, de manera que los resultados positivos de su conducta serán los mejores posibles. A diferencia de las teorías de las necesidades, esta aproximación no realiza asunciones sobre las necesidades fundamentales de la gente, no establece ninguna predicción sobre cuáles son los valores esperados como pensamientos que van a desempeñar un papel. El atractivo (llamado valencia o utilidad) de los resultados de la conducta puede fluctuar, dependiendo de la situación y del ánimo del individuo en cuestión.

Una premisa básica de los modelos de expectativas es que las personas en el trabajo son racionales. Antes de realizar una tarea piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas y lo que estas recompensas representan para ellos. La primera formulación de un modelo de valencias y expectativas en el ámbito de la motivación laboral se debe a Vroom (1964). En esencia, la teoría establece que la motivación depende de la expectativa de que un buen desempeño llevará a ciertos resultados (refuerzo o castigo) y de la atracción a la valencia de estos resultados para la persona. Los autores entienden por valencia el valor percibido, la

atracción que el individuo concede a un resultado o premio potencial que puede conseguirse en el trabajo, y por expectativa la creencia de que ese esfuerzo permitirá la consecución de esos resultados (instrumentalidad de la ejecución). Este modelo ha sido ampliado por numerosos autores como Porter y Lawler, en concreto, se ha añadido junto a la expectativa de instrumentalidad de la ejecución la expectativa de que el esfuerzo dé buenos resultados en la ejecución (Munduate, 1994).

#### 4.4. La aproximación cognitiva

La investigación en cognición social surge en gran medida del auge experimentado por la perspectiva cognitiva en Psicología, estas aproximaciones parten de la noción de que nuestro conocimiento está almacenado en la mente en forma de representaciones. Los autores han distinguido entre: redes asociativas, esquemas y ejemplares. Las redes asociativas suponen que las representaciones consistirían en nódulos conectados por vínculos de diferentes tipos, de manera que la memoria sería una gran estructura asociativa interconectada. En cuanto a los esquemas, suponen conocimiento abstracto más que episodios vinculados a contextos (redes); en muchas ocasiones se trata de conocimiento organizado jerárquicamente. En este caso los autores utilizan el concepto de prototipo (Fiske y Taylor, 1991). Por ejemplo, si pensamos en un emprendedor posiblemente a la característica de arriesgado le demos más peso que a la de simpático. Por lo que se refiere a los ejemplares, las representaciones mentales contienen, en vez de generalizaciones o resúmenes abstractos, información sobre estímulos o experiencias específicas, sobre todo casos típicos o buenos ejemplos (Smith y Zárate, 1992). Los diferentes ejemplares de que dispone la persona se activarán en paralelo, pero el grado de activación de cada uno dependería de su semejanza con el estímulo. Por ejemplo, un empleado en una organización, para catalogar a un jefe como bueno lo comparará con otros ejemplos que tenga en la memoria. Asimismo, desde estas aproximaciones, las creencias de las personas sobre las relaciones causales crean un mapa de causas, un mapa cognoscitivo. Estos mapas empiezan con resultados de experiencias de experimentos pequeños y consecuencias. Estas regularidades percibidas forman la materia prima de los mapas cognitivos. Para Weick (1995), las personas de la organización dan sentido retrospectivamente a lo vivido, al ponerlo en relación con un marco de referencia que comparten los miembros de la organización. Estos marcos de referencia modifican y transforman los significados sociales de la experiencia.

Estos modelos destacan los aspectos sociales de la cognición. Weick, probablemente el defensor más congruente y contundente del punto de vista cognoscitivo, considera que una organización es fundamentalmente un proceso mental compartido, es «un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores que piensan» (1979: 42). De esta manera, las organizaciones existen sobre todo en la mente. El

papel de los gerentes consiste, pues, en administrar mitos, símbolos e imágenes. De la misma manera, desde esta perspectiva, se sugiere que la realidad organizacional es construida por sus miembros a través de procesos cognitivos, sociales y políticos. Por tanto, como se verá más adelante, la organización como cultura es una representación cognitiva formada por un conjunto estructurado de creencias comunes o compartidas por los miembros del sistema social con un significado socialmente atribuido.

Otro aspecto de la realidad humana y organizacional, que la concepción tradicional de las organizaciones ha obviado, es el papel de las emociones (Fineman, 1996). Una cuestión central se refiere a las relaciones entre emoción y racionalidad. Desde algunas perspectivas se ha sugerido que las emociones interfieren con la racionalidad, desde otras, que las emociones dependen de la racionalidad; la posición más extendida es que las emociones y las cogniciones se encuentran complejamente entrelazadas, de manera que se deben estudiar conjuntamente con la conducta. Un ejemplo de la importancia de la realidad afectiva sobre el comportamiento, como se verá más adelante, es la noción de compromiso afectivo, que se refiere al apego emocional del empleado, a la identificación y a la implicación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan en la organización porque ellos quieren hacerlo.

Esta aproximación no ha querido ser desde luego exhaustiva, simplemente hemos puesto de manifiesto que la consideración de la organización como máquina deja a un lado, entre otras cosas, la dimensión psicológica y social de los miembros de la organización. Sin embargo, la psicología de las organizaciones ha mostrado durante ya más de un siglo que los procesos psicológicos de los individuos afectan a la organización y son afectados por la misma.

## 5. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS COMPLEJOS

A partir de los años 60 se aplicó la «aproximación de sistemas» al estudio de las organizaciones. La aplicación de los principios de la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy a las organizaciones generó una nueva forma de concebirlas. Schein (1965), con *Organizational Psychology*, y Katz y Kahn (1966) con *The Social Psychology of Organizations*, contribuyeron a la ubicación de las organizaciones dentro de la teoría general de sistemas.

Un sistema es un conjunto de unidades o elementos que interaccionan entre sí y realizan alguna actividad en común. La aplicación a las organizaciones de los principios de la Teoría General de Sistemas, supone que: 1) Las organizaciones, igual que los sistemas vivos, necesitan importar energía de distintas fuentes del entorno (función relacionada con la entropía negativa). 2) Igual que en los sistemas abiertos se transforma la energía disponible, las organizaciones hacen una reorganización de los insumos creando nuevos productos, entrenando personas,

procesando materiales. 3) De igual modo que los sistemas vivos entregan algún producto al entorno, las organizaciones aportan ideas, productos, materiales, etc., que modifican el entorno en alguna medida. 4) Los productos que se entregan al ambiente influyen en la disponibilidad de recursos para reiniciar el ciclo de actividad.

La peculiaridad de las organizaciones es que además de sistemas abiertos son sistemas sociales. Como sistemas sociales se caracterizan más por poseer una estructura de acontecimientos, actividades, roles y sucesos que por tener un sustento físico. Las organizaciones como sistemas de roles, tal y como las caracterizaron Katz y Kahn (1978), trascienden a los individuos; la organización tiene garantizada la continuidad pese a lo que les ocurra a las personas que las componen. La complejidad de los subsistemas integrantes de una organización y de sus diferentes interrelaciones con el sistema total, en el que se integra, hace necesario definir los límites específicos para cada subsistema e incluso para cada aspecto estudiado, y estos sistemas tienen la dificultad de determinar sus límites.

El mérito principal del modelo de sistemas es que pone de manifiesto la unión entre los cambios, entre las relaciones, entre los individuos y la organización, y entre la organización y su ambiente, y además el criterio de eficacia debe considerarse simultáneamente. El ambiente sólo ofrece un input favorable a la organización en la medida en que ofrece servicios a un coste aceptable. De este modo la imagen de una organización como una entidad pasiva es reemplazada por una perspectiva de interacción en la cual el significado dado a esos procesos por los actores humanos juega un papel central.

A partir de esta aproximación de sistemas se desarrollaron distintos modelos de contingencia que se basan en la noción de que cada tipo de organización será más eficaz en un determinado entorno. Por ejemplo Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1969) proponían que las organizaciones de características más orgánicas se adaptan mejor en entornos más inestables mientras que las mecánicas lo hacían mejor en ambientes más estables. La premisa de estas concepciones es que las organizaciones deben guiarse de manera que se mantenga el equilibrio y conseguir la adaptación al entorno.

En este contexto, la aparición de las teorías del caos y de la complejidad está suponiendo un nuevo cambio de paradigma en la concepción de las organizaciones. Los sistemas complejos se caracterizan porque su comportamiento es impredecible. Desde la teoría del caos, se dice que éste no es más que un desorden en apariencia, no es el azar. En estos sistemas el estado futuro está determinado por su estado actual y obedece a estrictas leyes naturales. Pero estos sistemas son tan irregulares que, cualquier mínima variación puede afectar a la totalidad del sistema; son sistemas impredecibles. De esta manera, al igual que ocurre en los sistemas físicos, si en un partido de baloncesto quisiéramos predecir si el lanzamiento de un jugador cuyo balón ha rebotado en la canasta va a entrar finalmente, aunque el sistema de este movimiento obedece a las leyes de la física clásica,

cualquier inexactitud en la medición y cualquier mínima interferencia aleatoria (efecto mariposa) puede afectar de manera decisiva a la predicción realizada, pues la diferencia entre las predicciones realizadas y la real crece de modo exponencial e irregular (caóticamente) con el tiempo. Es decir, pequeñas perturbaciones pueden precipitarlas hacia nuevos estados o configuraciones.

Russ Marion profesor de la Universidad de Carolina del Norte y Ralph Stacey, profesor de la Hertfordshire Business School del Reino Unido, han aplicado las teorías del caos y la complejidad al ámbito de las organizaciones y a su gestión. En nuestro ámbito de la psicología social y de las organizaciones Frederic Munné, Santiago Quijano y José Navarro de la Universidad de Barcelona han realizado una apasionante contribución teórica y empírica al utilizar este nuevo paradigma para explicar los fenómenos psicosociales y organizacionales. Este nuevo paradigma parte del cuestionamiento de los conceptos de equilibrio y estabilidad de la aproximación de los sistemas abiertos. En todas las aproximaciones tradicionales las inestabilidades, la incertidumbre y el desorden son contemplados como elementos a eliminar. Las organizaciones deben caminar por la senda de la armonía, el consenso, el ajuste y la disciplina. Sin embargo, como señala Stacey, la naturaleza nos enseña que el éxito viene tanto de la estabilidad como de la inestabilidad. Para Stacey (1996) la ciencia de la complejidad tiene que ver con las propiedades fundamentales de la conducta de no-linealidad y sistemas de *feed-back* en red.

Un proceso lineal es aquel en el que, si un cambio en cualquier variable en un instante inicial, produce un cambio en esa misma variable o en otra en un instante posterior, un cambio dos veces mayor provocará un cambio dos veces mayor. En un proceso no lineal no se dan esas relaciones. Una pequeña variación puede afectar al comportamiento del sistema. Un gran número de fenómenos se comportan de manera lineal en períodos de tiempo restringidos o para rangos restringidos de las variables. Desde esta perspectiva Navarro (2001), siguiendo a Stacey, define a las organizaciones

como una red de personas donde los agentes individuales interactúan con otros agentes y también con agentes pertenecientes a otras organizaciones que constituyen su entorno. Las organizaciones son no lineales debido a la combinación de *feed-backs* negativos y positivos que en ella tienen lugar, así como a las demoras que se producen en los mismos. Ello conlleva la consecuencia de no proporcionalidad entre una acción y el efecto correspondiente, es decir, de no linealidad. Asimismo, el comportamiento de las personas suele tener consecuencias para el comportamiento de otras, la conducta funciona como información o retroinformación para otra conducta. Como resultado de todo se desprenden dos propiedades más: son sistemas de inestabilidad limitada, y son sistemas en los que emerge un orden fruto de la auto organización espontánea (p. 123).

Esto es, frente a sistemas en equilibrio estable en los que predominan los mecanismos de *feed-back* negativo y los sistemas explosivos o de inestabilidad permanente en los que predominan los mecanismos de *feed-back* positivo, están los sistemas de inestabilidad limitada,

que suponen siguiendo a Navarro (2001) una combinación de orden y desorden en la que se despliegan modelos de comportamientos impredecibles pero similares, familiares pero irregulares. En el que operan mecanismos de feedback tanto negativos como positivos, no lineales en definitiva, y la conducta del sistema es paradójicamente estable e inestable a un mismo tiempo: es inestable a largo plazo y no predecible en este sentido (debido a la influencia de los feed-backs positivos) y estable a corto plazo en donde sí pueden realizarse predicciones (dado el efecto de los feed-backs negativos y de la escasa importancia de los feed-backs positivos) y también en el comportamiento global del sistema dado que sigue un modelo.

Stacey considera que la clave de que las organizaciones sean sistemas en inestabilidad limitada se halla en el juego continuo entre sistema formal y el sistema informal. Mientras el primero, compuesto por mecanismos de integración y control, funciona como un mecanismo de amortiguación, de feed-back negativo, el segundo tiende a desestabilizar el sistema mediante mecanismos de feed-back positivo, como las fuerzas tendientes a la descentralización. De esta manera, el sistema formal hace operar a la organización por caminos estables, operaciones del día a día, mientras que el sistema informal desestabiliza la organización al promover cambios (p. 124).

Por ello, la tensión organizativa es positiva en cuanto a que provoca aprendizaje y creatividad.

De esta manera las organizaciones se nos muestran como sistemas complejos, como sistemas alejados del equilibrio, y las ciencias de la complejidad pueden ayudarnos a comprender este fenómeno. Así, las organizaciones son:

a) Sistemas alejados del equilibrio.

La organización conserva cierta diferenciación interna, el equilibrio significa un estado de máxima entropía, máximo desorden. Los sistemas complejos toleran una buena parte de desorden.

b) Sistemas inestables.

La inestabilidad significa que son extremadamente sensibles a las condiciones iniciales.

c) Sistemas en los que predominan procesos de carácter no lineal.

Hay una desproporcionalidad entre causas y efectos. Una acción puede tener distintas consecuencias.

d) Son sistemas autoorganizados.

Finalmente, a partir de las propiedades anteriores se propone que las organizaciones son sistemas autoorganizados emergentes, al igual que ocurre cuando los sistemas químicos son alejados del equilibrio, concepto descubierto por el premio nobel Prigogine. Este autor mostró la manera en que muchos sistemas desorganizados pueden organizarse espontáneamente, del mismo modo en que una masa informe de líquido puede mediante enfriamiento solidificarse en un cristal exquisito.

La consideración de la organización como un sistema complejo genera, pues, una nueva manera de concebirla que tiene importantes implicaciones epistemológicas y prácticas. Desde esta perspectiva se constata que lo psicosocial en las organi-

zaciones es una propiedad emergente de las interacciones de las personas en las organizaciones, como se discutirá a continuación. Por otra parte, tiene igualmente importantes connotaciones para las prácticas de gestión de recursos humanos, ya que esta concepción nos sugiere el abandono de equivalencia entre gestión y control, buscar el control de la organización puede ser un absurdo. Otra implicación se refiere a la aceptación del conflicto, el desorden y el error y su intento de aprovecharlo para innovar, mejorar y aprender. Por lo que se refiere a la dirección se propone que se destierren metas ciegas e inalterables (Stacey, 1993; Navarro, 2001).

## 6. EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

De manera paralela a lo ocurrido en psicología social, el estudio de las organizaciones muchas veces ha adolecido de un reduccionismo que proviene tanto de la Sociología como de la propia Psicología. Muchas veces se ha tratado de explicar el comportamiento organizacional aislado del individuo o reducido a mero epifenómeno de lo social. Sin embargo, las organizaciones están formadas por individuos. Por la propia composición las ciencias de la administración, la sociología, el derecho, etc., son insuficientes para ofrecer una comprensión global de estas formaciones sociales sin recurrir a la Psicología. Fundamentalmente, como hemos tratado de mostrar, desde la Psicología se ha puesto de manifiesto que una concepción mecanicista de concebir la organización es inadecuada. La razón básica es que la organización es un sistema social, está hecha de componentes flexibles, poco fiables; al estar formada por personas su funcionamiento presenta cierto desorden interno, surge una estructura informal. Este comportamiento de las personas no sigue las leyes de la mecánica o de la economía, este comportamiento es en parte impredecible y solamente explicable por modelos psicológicos. Pero, asimismo, como sistema social que es, le emergen cualidades nuevas que son fruto de las interacciones entre los miembros de la organización y no reductibles a otros fenómenos ni niveles. La organización de este modo no supone sólo el contexto en el que tiene lugar el comportamiento objeto de nuestra disciplina, sino que el comportamiento de la propia organización es, desde esta perspectiva, objeto de la psicología de la organización (aunque haya otras disciplinas que también se ocupen del mismo). Este es el nivel macroscópico, que contempla la organización en su globalidad como «unidad de análisis». Como ha señalado Peiró (1990, 61) «No se puede reducir sin más la conducta de las organizaciones a una acumulación o agregación de las de sus miembros individuales». La conducta de la organización es fruto de la interacción entre las personas que componen la organización, una consecuencia emergente de sus acciones interdependientes. Así, las maniobras políticas, la formación de coaliciones, no son resultado directo de la conducta individual, pero sí es comportamiento de individuos.

Consideramos que la conducta organizacional es fruto de las interacciones entre las personas y la organización, pero además estas relaciones no se definen por una unidireccionalidad sino por una bidireccionalidad constructiva. La conducta organizacional adquiere cualidades nuevas por ser fruto de la interacción de los individuos realizando acciones organizacionales. La conducta del individuo, de los grupos y de la organización tiene un carácter emergente fruto de la interacción social en un contexto organizacional. Pero, asimismo, la interacción social en las organizaciones tiene lugar en forma de procesos estructurados, diseñados artificialmente: por ejemplo, toma de decisiones o comunicación, otorgando cualidades emergentes a dichos procesos. De esta forma, lo psicosocial articula lo estructural-organizacional con lo individual, en cuanto a que son procesos en los que participan individuos, grupos y organización pero que no pueden reducirse a ninguno de los niveles (Munduate, 1997).

Podemos llamar propiedades emergentes o emergencias a esas cualidades que nacen a nivel del todo, dado que emergen, que llegan a ser cualidades a partir del momento en que hay un todo (un sistema). Esas cualidades emergentes pueden retroactuar sobre las partes. El todo, por lo tanto, es más que la suma de las partes. Pero, al mismo tiempo, es menos que la suma de las partes porque la organización impone constricciones e inhibiciones a las partes que lo forman. La organización impone su cultura, normas y prohibiciones a los individuos, quienes no pueden hacer todo lo que quisieran (Morin, 1994). Es decir, las personas creamos las organizaciones para lograr unas metas, recursos, libertad, etc., pero a medida que las construimos éstas también nos exigen, por lo que como señala Alcover (2003) si las organizaciones son aquello que sus miembros construyen, negocian entre sí; entonces habrá que recordar que si las organizaciones oprimen será porque, en parte, sus miembros y las sociedades quieren o permiten que opriman, y que si las organizaciones son capaces de emancipar será porque, en parte, sus miembros y las sociedades así lo quieren. Dicho de otra manera, por medio de la interacción social, los miembros de la organización crean **productos colectivos** (como por ejemplo el clima y la cultura organizacional, objetivos, significados compartidos, expectativas...) los cuales son luego internalizados por los individuos, creando estructuras y fuerzas sociopsicológicas en el individuo. Así pues, se dan fenómenos que no pueden ser explicados por mera generalización de factores psicológicos u organizacionales. Son fenómenos que provienen de la interacción entre lo individual y lo social que tienen una autonomía propia que los reproduce tanto como los transforma. Asimismo, esos fenómenos afectan a los niveles más inferiores; estos son **fenómenos psicosociales**.

Sin embargo, los modelos de la psicología social no explican sin más los fenómenos que se dan a nivel organizacional, el contexto organizacional incide sobre la conducta y sobre los fenómenos psicosociales que en él ocurren de modo que la psicología social tiene que ser repensada, pasada por el tamiz propio de la psicología de las organizaciones. Y a la inversa, los modelos elaborados en un contexto organizacional son susceptibles de ser repensados para contextos no organizacionales.

La psicología de las organizaciones estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial, además los fenómenos psicosociales son afectados por la organización y afectan a la misma. Por ejemplo, el liderazgo, el conflicto, la toma de decisiones... son imposibles de estudiar sin atender a aspectos macro de la organización (estructura, recursos, etc.), a aspectos micro (personalidad, antecedentes, etc.) y lo que es más importante para nuestra disciplina: la interacción social: ¿El líder es aceptado por los miembros? ¿Los miembros de la organización han generado la norma de seguir las prescripciones del supervisor?

Como señala Munduate (1997) el objeto de lo que denominamos psicología social de la organización es estudiar las interacciones entre las personas y las organizaciones, considerando que las relaciones no se definen por una unidireccionalidad, sino por una bidireccionalidad constructiva. Los procesos resultantes no son el resultado de dos inputs, sino precisamente de la interacción entre ambos, en tanto que la persona y la organización se construyen y transforman mutuamente.

¿De qué manera los procesos psicológicos individuales contribuyen a y son afectados por la organización?, ¿qué procesos psicológicos hacen posible a la organización?, ¿cómo los miembros de la organización afectan nuestra manera de pensar, sentir y actuar? Comprender y ofrecer explicaciones a estas preguntas es el objeto de la Psicología de las Organizaciones.

En la siguiente Tabla tratamos de establecer las diferencias entre la psicología de las organizaciones y otras disciplinas relacionadas.

<b>Conducta Organizacional vs. Psicología de las Organizaciones</b>	Coinciden en centrarse en la explicación de la conducta humana en las organizaciones. La diferencia estriba en que la Psicología de las Organizaciones restringe sus constructos explicativos a un nivel psicológico, la Conducta Organizacional utiliza una confluencia de constructos desde múltiples disciplinas (Sociología, Derecho, Economía y Antropología).
<b>Conducta Organizacional vs. Teoría de las Organizaciones</b>	La Conducta Organizacional se define como el estudio de la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones y la aplicación de este conocimiento. La Teoría de las Organizaciones tiene como foco principal de interés el estudio de la estructura, los procesos y de los resultados de la organización.
<b>Conducta Organizacional vs. Psicología de los Recursos Humanos</b>	La Conducta Organizacional pone más el énfasis en lo teórico y básico y Recursos Humanos más lo aplicado, además centrado en el contexto de organizaciones laborales o empresas. La perspectiva de la Conducta Organizacional está más orientada a los conceptos, Recursos Humanos, por su parte, más centrada y enfática en las técnicas y tecnologías.

Tabla 1.1. La Psicología de las Organizaciones y disciplinas afines. (continúa)

<b>Psicología del Personal</b>	La Psicología del Personal se caracteriza en que se centra en las relaciones entre las personas y la organización. Las personas son analizadas como empleados. Los temas centrales de los que se ocupa la psicología del personal son: los procesos de elección entre individuos y organizaciones, las habilidades y las capacidades, las necesidades humanas, el compromiso con la organización, los métodos de selección, el desarrollo de carreras, las pagas y la formación.
<b>Psicología Ergonómica</b>	La Psicología Ergonómica estudia y realiza intervenciones relacionadas con la mejora de las condiciones del ambiente físico del trabajo, la evaluación de los sistemas más adecuados para presentar los estímulos de información, la distribución del espacio y los efectos del entorno. El objetivo que se pretende es múltiple: disminuir los accidentes laborales, mejorar los sistemas de trabajo, incrementar la viveza laboral reduciendo la rutina y mejorar el diseño de las herramientas, las máquinas y demás útiles de trabajo. En este sentido, el estudio de los sistemas hombre-máquina se ha revelado como un aspecto atractivo cuyo fin es producir una mejor adaptación de las máquinas a los trabajadores (Quintanilla, 1993).
<b>Psicología del Consumidor</b>	La Psicología del Consumidor estudia la conducta del consumidor y los procesos psicológicos que la determinan. Pero, existen otros aspectos del marketing que pueden ser tratados por la psicología. Por ejemplo, las técnicas de venta, la selección y formación de vendedores, el proceso de comunicación publicitaria, la investigación de mercados, la asignación de precios, la defensa del consumidor.
<b>Psicología Económica</b>	En cuanto a la Psicología Económica, como señala Quintanilla (1993), el objeto de estudio de la Psicología Económica es doble: por una parte trata de analizar cómo la economía afecta a la conducta en general de las personas, y por otro, cómo la conducta de las personas afecta a la economía. En los Estados Unidos se asocia con temas tales como expectativas del consumidor, ahorro familiar, reacciones ante la inflación, etc.
<b>Psicología del Trabajo</b>	La diferencia básica entre la Psicología de las Organizaciones y la Psicología del Trabajo es que esta última se centra en el estudio de la conducta en contextos relacionados con el trabajo, su objetivo es describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que se dan en estos contextos, así como solucionar los posibles problemas que se presentan, con el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral. El contexto laboral estudiado habitualmente es el organizacional. No obstante, caben otros contextos que no son organizacionales y que son estudiados por la Psicología del Trabajo, como el trabajo por cuenta propia, o en contextos de no-trabajo (o más bien de no-empleo) como la escuela y familia, el desempleo, la jubilación, o el tiempo libre.

**Tabla 1.1.** *La Psicología de las Organizaciones y disciplinas afines.*