

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

# Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

---

Aproximación histórica

Marina Beléndez

- 2.1. Introducción
- 2.2. Desde los inicios hasta la Primera Guerra Mundial
  - 2.2.1. Los primeros psicólogos industriales
  - 2.2.2. Aproximaciones clásicas a la organización
- 2.3. La Primera Guerra Mundial y la década de los 20
  - 2.3.1. El desarrollo de tests psicológicos
  - 2.3.2. Estudios sobre el “Factor Humano”
- 2.4. La década de los 30 y la Segunda Guerra Mundial
  - 2.4.1. La Escuela de las Relaciones Humanas
- 2.5. De la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los 60
  - 2.5.1. Los Modelos Sociotécnicos: El Instituto Tavistock
  - 2.5.2. Los Modelos Humanistas
  - 2.5.3. Las Teorías del Equilibrio
- 2.6. Desde finales de los 60 hasta mediados de los 80
  - 2.6.1. El enfoque sistémico de las organizaciones
  - 2.6.2. El Movimiento del Desarrollo Organizacional
  - 2.6.3. El Movimiento de la Calidad de Vida Laboral
  - 2.6.4. El Movimiento de la Democracia Industrial
- 2.7. Perspectivas actuales: Desde los 80 hasta la actualidad
  - 2.7.1. Propuestas teóricas emergentes
  - 2.7.2. La naturaleza cambiante del trabajo
- 2.8. Evolución de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España
  - 2.8.1. Hasta la expansión universitaria
  - 2.8.2. Consolidación y situación actual

## 2.1.- Introducción

En este trabajo se abordan los aspectos más relevantes y las aportaciones realmente significativas que han ido jalonando la historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, a sabiendas de que algunas no quedarán reflejadas. Entendemos que el conocimiento de la historia de una disciplina aporta información esencial sobre los problemas y los enfoques que han ido ocupando y preocupando a los científicos de cada época y representa una ayuda inestimable en el análisis de la problemática actual de la propia disciplina.

La organización de las ideas y contribuciones del pasado puede llevarse a cabo desde múltiples aproximaciones. Katzell y Austin (1992) se refieren a dos tipos de perspectivas para elaborar la revisión histórica. Una de ellas trataría de analizar a lo largo del tiempo cada uno de los tópicos de estudio más relevantes. La aproximación alternativa consistiría en establecer distintos períodos de tiempo e ir revisando lo acontecido en cada uno de ellos en distintas temáticas de interés.

En esta revisión se optará, al igual que los autores citados, por la segunda opción, que suele ser la aproximación más frecuentemente adoptada. Siguiendo el criterio de la revisión histórica de Katzell y Austin (1992) haré referencia a seis períodos, cubriendo cada uno de ellos dos décadas aproximadamente. Con el fin de intentar alcanzar cierta claridad expositiva, describiré cada período incluyendo los tópicos y métodos de investigación más relevantes, los marcos teóricos predominantes, algunas notas relativas al ambiente social y económico imperante en cada momento histórico, así como distintos eventos institucionales que han posibilitado la consolidación de la disciplina como ciencia y como profesión.

Considero necesario matizar una cuestión acerca de esta revisión: se centra sobre todo en las contribuciones estadounidenses y europeas (sobre todo británicas). Por tanto, hemos pasado por alto el desarrollo de la disciplina en otros continentes,

como Australia o en los países del este de Europa, donde indudablemente la PTO también ha experimentado una evolución digna de reseñar (Roe, 1995), pero cuyo análisis hubiera traspasado los límites de esta memoria, tanto por su extensión como por nuestro objetivo, una aproximación.

Por último, la parte final se ha reservado para presentar una breve panorámica de cuál ha sido el devenir de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España.

## **2.2.- Desde los inicios hasta la Primera Guerra Mundial**

La Psicología del Trabajo y las Organizaciones (PTO) nace a principios del siglo XX y fue americana en su concepción (Katzell y Austin, 1992; Landy, 1997). Los primeros psicólogos del trabajo procedían de la psicología experimental y estaban interesados en la aplicación de los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones.

Dos psicólogos son considerados los padres de la PTO, Walter Dill Scott y Hugo Münsterberg. Asimismo, hay que destacar las aportaciones de un ingeniero, Frederick Winslow Taylor, el padre de la “dirección científica del trabajo”.

### **2.2.1.- Los primeros psicólogos industriales**

**Scott** (1869-1955), que ha pasado a la historia como el precursor de la aplicación de la psicología al campo de la publicidad (Wozniak, 1999), realizó valiosas aportaciones al proceso de gestión de la PTO. Así, hay que resaltar sus contribuciones en las áreas de ventas y selección, evaluación y dirección de personal creando, en 1919, una empresa de consultoría (*The Scott Company*).

**Münsterberg** publicó *Psychology and Industrial Efficiency*, obra clave en el nacimiento de la PTO americana, cuyo objetivo en palabras del autor era “esbozar el perfil de una nueva ciencia que está entre la moderna psicología de laboratorio y los

problemas de la economía” (Münsterberg, 1913, p.1). Esta obra dedica cada una de sus tres secciones a los problemas de la selección de personal, a aspectos de la dirección científica (definidos psicológicamente) y al empleo de la psicología para aumentar el éxito en los negocios. Como afirma Landy (1997), este libro fue la biblia para la aplicación de la Psicología Diferencial en la industria y estableció los conceptos de validez y utilidad.

En 1915, Walter VanDyke **Bingham** creó en el *Carnegie Institute of Technology* una unidad con la finalidad de ayudar a los estudiantes en las decisiones acerca de su carrera. Asimismo, estableció la *División of Applied Psychology*, que se convirtió en el primer programa de investigación de personal.

Forteza (1997) señala que el surgimiento de la Psicología Industrial fue posible por la coincidencia de una serie de circunstancias o condiciones previas que confluyen en la segunda década del siglo XX (p. 14):

1. La constitución y organización de la Psicología como un saber independiente y, pese a sus limitaciones, dotado de rigor científico.
2. La aceptación de que los conocimientos de esa nueva disciplina, igual que pueden aprovecharse ventajosamente en ámbitos como la educación o los trastornos del comportamiento, pueden ser también útiles y valiosos en el caso de las actividades de producción y distribución de bienes y servicios. En este sentido y, pese a los errores taylorianos respecto a la naturaleza humana, las ideas de la Organización Científica del Trabajo contribuyeron decididamente a la incorporación de las ciencias sociales en el mundo laboral.
3. La disponibilidad de procedimientos y técnicas de actuación y, en concreto, de instrumentos de medida capaces de diferenciar a los sujetos y de predecir sus realizaciones futuras. Ciertamente, fueron los psicólogos industriales los que desarrollaron muchos de los tests de aptitudes para adultos, igual que los educativos crearon los tests para niños y jóvenes.
4. Las demandas de la sociedad ante problemas concretos que le acucian y preocupan. Tal fue el caso de la prevención de accidentes, la rehabilitación de

inválidos y accidentados, la eliminación de la fatiga, la aceptación de determinados productos alimenticios, la elección de estudios, oficios y profesiones o la formación de aprendices.

Además, no se pueden pasar por alto los desarrollos metodológicos centrados en instrumentos de medida o en análisis estadísticos que se alcanzaron en estos años. Por citar sólo algunos progresos destacar los trabajos sobre análisis de regresión, correlación simple, correlación parcial, análisis factorial, así como las primeras raíces de la validación psicométrica (Katzell y Austin, 1992). En esta época aparece una de las revistas de mayor peso en el campo de la Psicología del Trabajo y, por supuesto, de la Psicología Aplicada, el *Journal of Applied Psychology*, que vió la luz en el año 1917.

## **2.2.2.- Aproximaciones clásicas a la organización**

No fue hasta años más tarde cuando se comenzó a prestar una mayor atención a los factores sociales y organizacionales en el trabajo. Sin embargo, hay que destacar las aportaciones de tres autores procedentes de distintos campos: Frederick **Taylor**, que aborda el fenómeno organizacional desde la ingeniería, Henry **Fayol** desde las ciencias de la administración y Max **Weber**, desde la Sociología. Estas tres figuras clásicas se consideran los precursores de la Teoría Organizacional así como de la todavía inexistente Psicología Organizacional.

### **◇ La Organización Científica del Trabajo**

En 1911, **Taylor** publicó *The Principles of Scientific Management* en el que recoge los ya conocidos supuestos de lo que se ha venido en llamar “taylorismo”, una aproximación al estudio del trabajo centrada en el análisis minucioso de los tiempos y movimientos requeridos para llevar a cabo cada paso y operación del proceso productivo en las fábricas. Las contribuciones de Taylor pueden enmarcarse en el contexto de la culminación de la Segunda Revolución Industrial y la concentración de la producción en fábricas. Desde finales del siglo XIX comienzan a sucederse una serie de

cambios tecnológicos notables como la utilización del acero, el petróleo y la electricidad, avances que promoverán una mayor capacidad productiva. Esta nueva dinámica industrial genera una veneración por la eficiencia y por las personas que fueran capaces de adaptarse y tener éxito.

Con el fin de aumentar la productividad de los trabajadores, Taylor, al igual que muchos otros ingenieros de su época, se interesó por la forma de resolver los dos problemas que, según él, disminuían la eficiencia de las fábricas: los problemas de la organización del trabajo y los derivados de la “indolencia” de los trabajadores.

La Organización Científica del Trabajo (OCT) defiende una visión dual del ser humano, de tal forma que existirían personas con capacidad de planificación, diseño y control del trabajo, mientras que otros individuos sólo estarían capacitados para la producción. Estos últimos se guían por intereses egoístas, son poco trabajadoras y únicamente se esfuerzan movidas por incentivos de tipo económico o por el miedo a las consecuencias negativas de su falta de esfuerzo. Para Taylor los trabajadores son incapaces de tener iniciativa o de identificarse con la organización y carecen de autocontrol y racionalidad. Ante semejante concepción de los trabajadores, los teóricos de la OCT defenderían que debían establecerse incentivos individuales según la producción de cada trabajador y que, con el objetivo de incrementar el rendimiento, habría que especializar al máximo las tareas, reduciéndolas a secuencias sencillas de movimientos que deben repetirse una y otra vez. Así, se requiere la realización de estudios de tiempos y movimientos para conseguir determinar cuál es el modo más eficiente de llevar a cabo una tarea, la popular expresión “*the one best way*”.

No hay que recordar las innumerables críticas de las que fue víctima esta nueva visión del estudio del trabajo, centradas en la cuestión de que el movimiento científico ignoraba los aspectos humanos del trabajo.

#### ◇ **La Administración Científica del Trabajo**

Al igual que en Estados Unidos, también en Europa, a principios del siglo XX, se estaban poniendo los cimientos de la PTO. Destacan en Francia las aportaciones de Fayol, padre de la Administración Científica del Trabajo. Según Fayol, existían dos funciones directivas de especial relevancia: la coordinación y la especialización. Para conseguir la coordinación propone los siguientes principios (Hodge, Anthony y Gales, 1998):

1. *Principio escalar*: La autoridad y el control deben estar distribuidos en una estructura piramidal.
2. *Unidad de mando*: Los empleados han de responder sólo a un supervisor ya que el tener que responder a más de uno puede ser una fuente de conflicto.
3. *Ámbito de control*: Establece el número idóneo de subordinados que un supervisor puede controlar de forma eficaz y eficiente.
4. *Principio de excepción*: Las tareas rutinarias han de realizarse por los trabajadores de los niveles más bajos, de tal modo que las tareas más importantes y decisivas sean asumidas por niveles jerárquicos superiores.

La **especialización** se alcanza en función de cómo estén formados los departamentos y la forma en que se agrupen los empleados. Así, Fayol estableció la diferenciación entre las funciones de línea o ejecutivas (las que contribuyen a lograr las metas principales de la organización) y las funciones de *staff* o de apoyo (de soporte o periféricas).

En su obra *Administration Industrielle et Générale*, publicada en 1916 y traducida 30 años más tarde (Fells, 2000), Fayol recoge sus 14 principios de la administración científica: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al general, la remuneración, la centralización, la jerarquización, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión del personal. Aspecto crucial en su obra es el detallado análisis de los cinco elementos esenciales de la dirección: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

## ◇ La Teoría de la Burocracia

La aproximación más cercana a la investigación empírica de los factores organizacionales en aquella época fue el trabajo pionero de **Max Weber** (1947). Aunque desde el ámbito de la Sociología, Weber consideraba tópicos psicológicos como el liderazgo, el poder, las normas y la burocratización. Así, se interesó por el estudio de la burocracia como un tipo de organización, analizando sus características fundamentales.

Weber (1947) caracteriza la burocracia en función de la existencia de una serie de reglas abstractas, de una autoridad asociada al desempeño de cargos en la organización y a la legitimidad que el cargo proporciona para ejercer autoridad, así como la sumisión por parte de los subordinados a dicha autoridad. Todo lo anterior influye en otro elemento definitorio de las burocracias, esto es, la regulación del comportamiento gracias a los reglamentos. Por tanto, la conducta adecuada de los miembros de la organización no se mide en función de su eficacia, sino de su adecuación a las normas, los reglamentos. Se establece, pues, un sistema formalizado y racional, donde no tienen cabida lo personal y lo informal.

Las aproximaciones clásicas que acabamos de esbozar tienen en común algunas características (Montalbán, 1997; Munduate, 1997): (a) universalidad, al creer en la existencia de principios generales, válidos universalmente, para todas las organizaciones y circunstancias, que permiten organizar el trabajo de la mejor forma posible; (b) racionalidad, al asumir que las organizaciones persiguen unas metas coincidentes, que aglutinan y orientan todas las actividades de la organización, que se encuentran racionalmente programadas, que buscan el bien de la organización y, en particular, la máxima eficacia; (c) estructura fuertemente formalizada; (d) principio de autoridad, al existir un sistema rígido y firme de autoridad, que delimita claramente dos grupos distintos en la organización, los que poseen autoridad para decidir y los que no la tienen.

Estas características comunes fueron las que generaron innumerables críticas. Por una parte, se criticó su aspiración universalista, al desear encontrar las reglas generales que posibilitaran el mejor funcionamiento en cualquier circunstancia y para cualquier organización. Concretamente, se criticó la consideración mecanicista de las organizaciones, su visión simplista y mecanicista del ser humano y el carácter cerrado y desconectado del ambiente de la organizaciones. Asimismo, se puso en duda la racionalidad en términos absolutos y la negación de los aspectos que no se adecuaban a la lógica racionalista, como las emociones o las relaciones interpersonales. Por último, también se cuestiona el determinismo racionalista que no considera las limitaciones de esa racionalidad.

### **2.3.- La Primera Guerra Mundial y la década de los 20: el paradigma del “Factor Humano”**

#### **2.3.1.- El desarrollo de tests psicológicos**

Con la Primera Guerra Mundial se inicia la utilización de la Psicología en el ámbito militar lo que supuso un importante espaldarazo a su desarrollo. Una serie de psicólogos, con Robert **Yerkes** a la cabeza, ofrecieron sus servicios al Ejército. Resultado de este trabajo son los tests Army Alpha y Army Beta dirigidos a la selección de reclutas, siendo la primera vez en la que se llevó a cabo una aplicación masiva de instrumentos de evaluación lo que sirvió para iniciar una de las actividades esenciales dentro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la selección de personal.

En los años que siguieron a la Primera Guerra Mundial, los psicólogos industriales encontraron una audiencia más receptiva en las organizaciones de trabajo para sus programas de selección “científica”. Mientras que la mayoría del trabajo en Psicología Industrial estaba aún radicado en las universidades, Scott abandonó el mundo académico para fundar la *Scott Company* en 1919, la primera firma de consultoría psicológica. Asimismo, en 1921, J. McKeen Cattell creó la *Psychological*

*Corporation* que todavía sobrevive, aunque ahora limitada al desarrollo y distribución de tests.

Otra figura que merece mención es la de Morris Simon **Viteles**, que comienza una fructífera carrera profesional en la Universidad de Pennsylvania instaurando en 1921 el primer programa de guía vocacional asociado a una universidad. Viteles provenía de la Psicología Clínica (fue discípulo de Lighthner Witmer, considerado el “padre” de la Psicología Clínica) y fue uno de los pioneros en combinar el rol de docente con el de profesional en diversas compañías, demostrando la interacción efectiva entre investigación y práctica profesional. Su aportación a la definición de la entonces denominada Psicología Industrial se materializó, años más tarde, a través de la publicación de *Industrial Psychology* (1932), el primer manual en cuyo título aparece la denominación de la disciplina. Otras de sus aportaciones al campo se recogerán años más tarde en *The Science of Work* (1934) y, más adelante, *Motivation and Morale in Industry* (1953).

La década de los 20 fue un período de despegue para la joven psicología industrial americana, con un progresivo incremento de las publicaciones. Junto con el texto de Viteles, hay que destacar las contribuciones de Burt (*Psychology and Industrial Efficiency*, 1929), Fryer (*Measurement of Interest*, 1931), Kornhauser y Kingbury (*Psychological Tests in Business*, 1924), Bingham y Moore (*How to Interview*, 1930). También es preciso señalar la aparición de otra revista especializada, el *Journal of Personnel Research* (actualmente *Personnel Administrator*).

Es posible, por tanto, observar el interés de la nueva Psicología Industrial por el estudio casi exclusivo de aspectos tales como la productividad y la eficiencia organizacionales, incluyendo la valoración del rendimiento de los empleados, la selección de personal, la formación y el diseño del trabajo.

### **2.3.2.- Estudios sobre el “Factor Humano”**

A pesar de que el **Reino Unido** estuvo a la vanguardia de la Revolución Industrial, la Psicología Industrial/Ocupacional no apareció en ese país hasta 1915. Como ocurrió también en Estados Unidos, el despegue de la Psicología Ocupacional fue motivado por la primera guerra mundial y el auge, en este caso, de las fábricas de munición. En estos tiempos, bajo los auspicios del *Health of Munitions Committee*, se investigaron aspectos como la fatiga y los factores que afectaban la salud y la eficiencia de las trabajadoras sometidas a excesivas jornadas laborales (Kreis, 1995).

Tras la guerra, se estableció el *Industrial Fatigue Research Board* con el objetivo de continuar la labor del Comité de Municiones y, casi al mismo tiempo, se fundó el *National Institute of Industrial Psychology*. Este instituto, dirigido por Myers, tenía como objetivo mejorar las formas y modos de realizar el trabajo.

Sin embargo, durante los años 20 y 30, el interés en el tema declinó para resurgir, años más tarde, de nuevo, con el estallido de otra guerra. Ya desde sus comienzos la psicología aplicada en Gran Bretaña se preocupó especialmente por el estudio de la fatiga y las condiciones de trabajo utilizando procedimientos experimentales psicofisiológicos y ha configurado lo que se ha denominado la tradición del Factor Humano. La tradición del “Factor Humano” en Europa y, sobre todo, en Gran Bretaña es patente en la actualidad con el marcado énfasis en la investigación sobre el estrés laboral típicamente europea.

#### **2.4.- De la década de los 30 hasta la Segunda Guerra Mundial: Primeros desarrollos de la Psicología Organizacional**

Uno de los desarrollos más importantes de esta década se inició al final de los años 20. Nos referimos a los **estudios Hawthorne**, de una notable repercusión en el desarrollo de la PTO y de los que nos ocuparemos detenidamente más adelante.

El segundo desarrollo que experimenta la PTO en la década de los 30 fue el **estudio de las actitudes y la moral de los empleados**. Durante este periodo la medida de la actitudes se mejoró notablemente con las técnicas escalares de Thurstone (Thurstone y Chave, 1929) y Likert (1932).

La tercera aportación a destacar en estos años previos a la Segunda Guerra Mundial viene de la mano de **Kurt Lewin** que, entre su amplio abanico de intereses de investigación, también incluía los aspectos psicológicos del trabajo. Así, uno de sus primeros trabajos analizaba las virtudes y limitaciones del taylorismo y la dirección científica (Lewin, 1920, citado en Marrow, 1969). Además, entre sus experimentos más famosos se encuentra la investigación de los efectos del clima de liderazgo sobre la productividad y la satisfacción, contribuyendo con sus argumentos a respaldar las técnicas participativas en la dirección (Lewin, Lippit y White, 1939). Metodológicamente, Lewin y sus colaboradores adoptaron la “investigación-acción” (*action research*), experimentación conjuntamente planificada, ejecutada y evaluada por investigadores y participantes, y diseñada para resolver un problema de tal modo que las soluciones pudieran probarse, evaluarse y refinarse.

Estas tres nuevas contribuciones al campo de la Psicología Industrial representaron los primeros desarrollos de la “cara” organizacional de la disciplina. Aunque estas aportaciones son caracterizadas como Psicología Social Aplicada, no hay duda de que no hubieran tomado la forma que tomaron si no se hubieran realizado en el contexto organizacional (Katzell y Austin, 1992). Según los mismos autores, las aportaciones mencionadas pueden considerarse tanto como contribuciones de la PTO a la Psicología Social, como a la inversa.

Al mismo tiempo, a la vez que se evidencia este nuevo interés psicosocial en el estudio de las organizaciones, los trabajos dedicados a las **técnicas de selección, evaluación y entrenamiento** continúan en esta década. Así, por ejemplo, en Estados Unidos, coincidiendo en el tiempo con la Gran Depresión del 29, la actividad en esta dirección, lejos de estancarse, sigue a través del desarrollo del Servicio de Empleo y de

la creación del *Minnesota Employment Stabilization Research Institute* en 1931. Dicha organización desarrolló muchos tests, culminando años más tarde en la “Teoría de ajuste al trabajo” (Dawis y Lofquist, 1984). Otra importante aportación metodológica digna de reseñar es el perfeccionamiento del análisis factorial exploratorio (Guilford, 1936).

El telón de fondo de estos avances en la PTO está marcado por un ambiente de crisis en el empleo determinada por la Gran Depresión y sus dramáticas consecuencias económicas y personales. Sin embargo, es llamativo como, y sobre todo en Estados Unidos, en un periodo en el que el desempleo constituía un problema acuciante, los psicólogos en general prestaran relativamente poca atención al desempleado. La excepción la constituye el trabajo sobre los efectos psicológicos del desempleo de **Jahoda, Lazarsfeld y Zeisel (1933/1972)**, pero su estudio fue realizado en Austria, antes de que emigraran a Estados Unidos. Esta desatención de los problemas con implicaciones psicosociales evidentes por parte de la comunidad científica se ha explicado por el hecho de que los servicios de los psicólogos industriales, por aquella época, eran “comprados” por la industria para que les solucionara sus problemas, no los de los trabajadores (Katzell y Austin, 1992).

#### **2.4.1.- La Escuela de las Relaciones Humanas**

Como apuntábamos más arriba, es en estos momentos cuando tiene lugar uno de los eventos más importantes en el desarrollo de la disciplina y que sienta las bases del denominado **paradigma de las Relaciones Humanas**. A partir de los años 30 las “Relaciones Humanas” se convierte en el paradigma predominante para entender la conducta en el trabajo.

Se trata de los experimentos desarrollados en una de las principales factorías de la *Western Electric Company*, la planta *Hawthorne*. La factoría estaba enclavada en Chicago y contaba con unos 29.000 obreros. En realidad, los estudios se iniciaron antes de finalizar la década de los 20, pero las investigaciones se extendieron a lo largo de la década de los 30. Los estudios se conocen con el nombre de experimentos Hawthorne

y estuvieron a cargo del personal del Departamento de Relaciones Industriales de la *Western Electric* y del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, dirigido por **Elton Mayo**. Los investigadores concluyeron que las relaciones sociales en el trabajo, y no sólo los intereses económicos de los individuos, afectaban a la productividad.

Los experimentos se realizaron en cuatro fases diferentes<sup>1</sup>: (1) fase del *factor humano* (1924-1928), (2) fase *clínica* (1928-1931), (3) fase *antropológica* (1931-1932) y (4) fase *manipulativa* (1936-1940)

Los experimentos de la primera *fase del factor humano* se iniciaron con el objetivo de estudiar los efectos de las variaciones en las condiciones de iluminación, entre otras, sobre la productividad. Para ello un reducido número de trabajadoras fue desplazado de su zona de trabajo habitual a un área separada (*test room*). Allí, las trabajadoras fueron sometidas a una serie de variaciones controladas de las condiciones de trabajo, como las horas de trabajo o las pausas del descanso. El resultado más relevante fue que el rendimiento seguía aumentando independientemente de las condiciones de trabajo, incluso cuando se reestablecían las condiciones más negativas. Se concluyó que la actitud positiva hacia el trabajo generada por el clima de cohesión grupal que habían vivido explicaba los resultados hallados.

Una segunda fase de la investigación, la *fase clínica*, consistió en la realización de entrevistas en profundidad a miles de trabajadores. El objetivo de dichas entrevistas se centraba en conocer las opiniones de los trabajadores sobre la supervisión. Los hallazgos llevaron a concluir que la explicación del comportamiento de los trabajadores se hacía más basándose en las características de la situación grupal de interacción en el trabajo que en función de características individuales de la personalidad. De este modo, se reconoce el papel fundamental del grupo de trabajo

---

<sup>1</sup>La primera descripción detallada en nuestro idioma de los estudios Hawthorne puede encontrarse en la obra de Miguel Siguán, publicada en 1963, "Problemas humanos del trabajo industrial". Madrid: Rialp.

informal en las organizaciones, así como la determinación del comportamiento del individuo, en parte, por los valores y normas del grupo al que pertenece.

La tercera fase o *fase antropológica* implicaron a un grupo de trabajadores varones. Se observó que los trabajadores desarrollaron su propio patrón de relaciones sociales informales y normas en el lugar de trabajo. A pesar de los incentivos económicos que se proporcionaban por una mayor productividad, el grupo eligió un nivel de productividad inferior al que eran capaces de conseguir. El estudio de los procesos grupales permitió concluir que, independientemente de la estructura formal de la empresa, surgía una estructura informal y un líder informal. Asimismo, el grupo recelaba de los cambios e interferencias exteriores y el grupo establecía normas, explícitas o implícitas, para garantizar la estabilidad interna y reforzar la seguridad de sus miembros.

Por último, la *fase manipulativa*, llevada a cabo años después de finalizarse la fase anterior, se centró en la aplicación del *counselling* y las entrevistas de psicoterapia con el fin de que los trabajadores que tuvieran problemas los expresaran libremente. No obstante, debido a que los experimentadores fueron adoptando un rol cada vez más manipulador hacia los intereses de la organización, esta fase fue finalmente suspendida y los experimentos dados por concluidos.

En relación con la importancia que tuvieron los estudios desarrollados en Hawthorne en el posterior desarrollo de la PTO, Hollway (1991) las ha resumido del siguiente modo:

“...supusieron dos cambios radicales de la previa Psicología Industrial. En primer lugar, un cambio de un modelo psicofisiológico del trabajador a un modelo socio-emocional; y, en segundo lugar, un cambio de método, desde el experimental que se centraba en la interconexión hombre-máquina, a otro donde el objeto son las actitudes como variables intervinientes en las relaciones entre la situación (condiciones de trabajo), y el resultado (actividad laboral). La Escuela de las Relaciones Humanas no sólo hizo posible la producción de información sobre las condiciones de

trabajo, sino también tuvo grandes efectos sobre los trabajadores mismos....En definitiva, en los estudios de Hawthorne el “trabajador sentimental” empezó a ser el objeto de la ciencia social” (Hollway, 1991, p. 71).

No obstante, desde sus primeras formulaciones los experimentos de Hawthorne han sido objeto de críticas (Peiró, 1983; Rodríguez, 1992). Así, una de las críticas más importantes ha sido su pretensión de solucionar los problemas organizacionales atendiendo sólo al individuo sin tener en cuenta a la organización en su conjunto. También se vertieron críticas de carácter metodológico que pusieron en entredicho la validez de los resultados alcanzados por los estudios (ausencia de grupos control o el “efecto Hawthorne”). Asimismo, se ha criticado su consideración de los trabajadores como seres irracionales y sus intentos de manipulación para garantizar el control de los trabajadores por parte de los empresarios. Por último, otras críticas se centran en el reduccionismo con el que enfrentan las limitaciones de las teorías clásicas de las organizaciones. Así, los estudios de la Escuela de Relaciones Humanas pretenden resolver los problemas de las organizaciones prestando atención al individuo sin tener en cuenta la organización en su conjunto, dejando a un lado los aspectos estructurales en la resolución de los conflictos.

Sin embargo, a pesar de las críticas, no hay duda de que las aportaciones de la Escuela de las Relaciones Humanas constituyeron un cambio esencial en el foco de análisis, enfatizando el papel de las relaciones humanas, la influencia del grupo, el nivel informal de la organización y la relevancia de la dirección aunque, por supuesto, la explicación total del comportamiento de las personas en la organización no puede limitarse sólo a dichos factores (Peiró, 1983).

## **2.5. De la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los 60: Consolidación de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**

Desde finales de los años 30 y 40 la Psicología Industrial vive un importante impulso en Estados Unidos que se traduce en la organización y defensa de sus

intereses que no parecían verse representados en el seno de la APA (Farr, 1997a y 1997b).

En 1937 se crea la *American Association of Applied Psychology* (AAAP), compuesta por la sección clínica de la *American Psychological Association* (APA), la *Association of Consulting Psychologists* y otros grupos locales. La AAAP nace como una asociación nacional para representar los intereses de la Psicología Aplicada, concebida ampliamente e, inicialmente, contaba con cuatro secciones (*industrial and business psychology, clinical psychology, consulting psychology* y *educational psychology*) a la que, más adelante, se unió la sección de Psicología Militar. La sección D, Industria y Negocios, fue una de las secciones de la AAAP y contó con una notable influencia ya que muchos de los presidentes de la AAAP provenían del área de la Psicología Industrial (Fryer, Bingham, etc.). En 1945 la APA y la AAAP acuerdan reorganizarse en la APA como la asociación psicológica nacional americana y las cinco divisiones de la AAAP se convierten en la División 14 de la APA: *Industrial and Business Psychology*.

Mientras tanto, en Gran Bretaña, la demanda de adecuadas técnicas de evaluación y selección en el seno del ejército resultó, como en USA, en más de tres millones de evaluaciones realizadas entre los años que duró la segunda guerra mundial. Los psicólogos industriales también trabajaban en otros ámbitos como el estudio de las habilidades y el desempeño como el análisis y evaluación de tareas poco familiares (por ejemplo, vigilancia de radar) y los efectos del estrés en el rendimiento (Shimmin y Wallis, 1994). Como nos recuerda Muchinsky (2001), si la primera gran guerra contribuyó a formar la profesión y le otorgó un notable grado de aceptación social, la Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollar y refinar el campo de la Psicología Industrial.

A partir de los años 40 empiezan a sucederse una serie de cambios que ponen de relieve el nivel de legitimidad del que ya disfruta la Psicología Industrial. Así, aparecen nuevas revistas y subespecialidades dentro de la disciplina. En 1948 aparece el primer número de *Personnel Psychology*, una de las revistas del área que mayor impacto posee actualmente (Starbuck and Mezas, 1996).

Por su parte, sigue el desarrollo y perfeccionamiento de los métodos de selección de personal con el objetivo de superar las deficiencias criticadas en los tests elaborados hasta el momento. Así, un numeroso grupo de psicólogos integrados en el ejército y liderados por Walter Bingham desarrollaron el *Army General Classification Test* durante los años 1939-1949 (Harrel, 1992). Otra fértil área de trabajo fue la selección y entrenamiento de pilotos de aviones de guerra a través del *Army Aviation Psychology Program* en el que tomaron parte figuras como Thorndike, Guildford y Flanagan.

Aunque el trabajo en el campo de la Psicología Industrial y del Personal continuaba, el ámbito de la Psicología Organizacional había llegado a consolidarse igualmente. En estos momentos, la PTO ya se preocupa del mismo modo por el ajuste de las personas al trabajo como del ajuste del trabajo a las personas, a nivel de organización y de grupo de trabajo así como a nivel de trabajo.

En 1945, **Kurt Lewin** funda el *Research Center for Group Dynamics* en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (*Massachusetts's Institute of Technology, M.I.T.*). Dos años más tarde, el centro de investigación se trasladó a la Universidad de Michigan y se integró como una de las áreas del Instituto para la Investigación Social (*Institute for Social Research*) de Likert. Como líneas maestras de investigación que debían desarrollarse en el centro, Lewin propone la productividad grupal, las relaciones intergrupales destacando los problemas de los grupos minoritarios, los canales formales e informales de comunicación grupal, la ecología grupal y el análisis sobre la estructura y funcionamiento grupal (Blanco, 1988).

Tampoco hay que dejar de mencionar a los teóricos de la denominada **Escuela de Chicago**, formada por los discípulos de Warner. Este autor centró su atención en variables extra-organizacionales que pueden tener interés de cara a entender el comportamiento del individuo en su lugar de trabajo. Más concretamente, comprobó cómo los cambios producidos en la tecnología, en el tamaño de la empresa y en los mercados influían en la comunidad y provocaban una ruptura de la jerarquía de

oportunidades, lo cual afectaba al estatus del trabajador. Como miembros de esta escuela, Chapple, Whyte, Homans y Sayle se interesaron por el estudio de las interacciones entre los trabajadores, esto es, qué personas interactúan con quiénes, con qué frecuencia y con cuánta duración. De este modo, comprobaron que las interacciones están fuertemente determinadas por el ambiente físico del lugar de trabajo, la manera de trabajar o del tiempo en que los materiales pasan de un puesto a otro. Por tanto, sugerían la posibilidad de manejar los cambios tecnológicos con el fin de fomentar ciertas relaciones, en la línea de lo que más adelante propondrá la escuela sociotécnica, que comentaremos en breve.

Además, durante los años 50 existe un creciente interés en el estudio de las organizaciones y comienzan a manejarse términos típicamente organizacionales, como el de desarrollo y cambio organizacionales. En 1957, **Argyris** emplea por vez primera el término de Comportamiento Organizacional (*Organizational Behavior*). De esta época datan sus obras *Personality and Organization* (1957) e *Integrating the Individual and the Organization* (1964), ambas centradas en su preocupación sobre la incongruencia observada entre el desarrollo humano y el diseño organizacional y como esta incoherencia fundamental explica el comportamiento disfuncional en las organizaciones.

En los primeros años de la década de los 60 el interés en los problemas motivacionales de las organizaciones se incrementó de manera significativa. En esta línea merece atención resaltar, aunque sea brevemente, la contribución de **Herzberg** y sus colaboradores (Herzberg, 1966; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) con su teoría bifactorial de la motivación, en la que se basó el *job enrichment* de los puestos de trabajo y el movimiento de calidad de vida laboral, al que aludiremos más adelante. Tampoco se pueden pasar por alto las aportaciones en el campo del estudio del liderazgo, primero con los estudios llevados a cabo en la Universidad de Ohio con R.M. **Stogdill** y, más adelante, con los modelos de contingencia que propusieron la necesidad de diferentes estilos de liderazgo bajo distintas circunstancias, destacando la contribución de Fred **Fiedler**. Además, a mediados de los 60, David **McClelland** introduce el concepto de necesidad de logro (*The Achieving Society*, 1961). Asimismo,

en este periodo surgen dos nuevas publicaciones en el área que son, por una parte, la revista *Human Relations*, publicada por primera vez en 1948 por el Instituto Tavistock y, por otra parte, el *Administrative Science Quarterly*, publicada en 1955.

Hay que reseñar, igualmente, que la otra importante tradición de estudio de la adaptación del trabajo a los trabajadores, la Psicología de la Ingeniería americana o la Ergonomía europea, comienza a cambiar su identificación fundamental con la Psicología para constituir un ámbito interdisciplinar después de la Segunda Guerra Mundial (Wickens y Hollands, 2000). Sin embargo, los psicólogos que trabajaban en este campo han mantenido su afiliación a la APA, pero en una división separada de la 14, la división 21 denominada *Applied Experimental and Engineering Psychology*. Del mismo modo, la Psicología de la Publicidad y el Consumo, que tuvo raíces comunes en sus inicios con la Psicología Industrial (Scott, 1903; Strong, 1913), también desarrolló una identidad aparte de la PTO después de la guerra, uniéndose a otros ámbitos como el Marketing, la Economía, la Sociología, así como, la Psicología Social y de la Personalidad (Jacoby, 1976). En este caso los psicólogos activos en este ámbito también formaron su propia división de la APA, la *Division of Consumer Psychology* (división 23).

Otros dos planteamientos teóricos que surgen tras la Segunda Guerra Mundial y que han enfatizado aspectos individuales son, por un lado, los **modelos humanistas** que destacan los aspectos motivacionales y emocionales y, por otro, las **teorías del equilibrio** que acentúan los aspectos cognitivos. Ambos modelos aparecen como consecuencia de la insatisfacción con las aproximaciones clásicas a la organización y con el objetivo de aportar más elementos humanos para la comprensión del comportamiento organizacional y de las relaciones persona-trabajo (Salanova, 1996). Pero, antes de pasar a revisar estos dos grupos de propuestas teóricas, nos detendremos en el **enfoque sociotécnico**, que nace en el seno del Instituto Tavistock, creado justo después del final de la Segunda Guerra Mundial.

### **2.5.1.- Los Modelos Sociotécnicos: El Instituto Tavistock**

Un Instituto que tuvo una repercusión importante en el desarrollo de la PTO fue el **Tavistock Institute of Human Relations** fundado en Londres en 1947. Durante los años 50 y 60 se realizaron una serie de estudios de campo en el sector de la minería inglesa de carbón y en los talleres de confección de la India que constituyeron el punto de partida del **modelo sociotécnico**.

La idea básica que sostiene la escuela sociotécnica es que se necesita estudiar los aspectos tecnológicos para comprender la conducta de las personas en el trabajo. Surge en un contexto post-bélico que había experimentado una importante transformación derivada del avance tecnológico impulsado por la industria bélica. Se trata pues de considerar tanto los aspectos tecnológicos como determinantes de la conducta en el trabajo, como de mejorar las relaciones sociales en los grupos de trabajo que aparecen en las organizaciones.

A pesar del reconocimiento del papel del Instituto Tavistock como catalizador del modelo sociotécnico, se ha de hacer una mención especial de **Whyte** por ser considerado como precursor de esta nueva formulación teórica y facilitar el tránsito de la Escuela de las Relaciones Humanas a los enfoques sociotécnicos. Así, Whyte (1948) propone que las relaciones humanas no son suficientes si no van acompañadas de reestructuraciones en la organización del trabajo que promuevan la cooperación y el rendimiento.

El Instituto Tavistock estaba integrado por un grupo interdisciplinar de profesionales que habían adquirido conocimientos sobre personal durante la segunda gran guerra. El trabajo inicial del Instituto se llevó a cabo en minas de carbón británicas por Eric **Trist** con el objetivo de identificar las causas y solucionar la problemática de conflictividad, absentismo y enfermedades psicosomáticas que parecían deberse a factores psicosociales (Trist y Bamford, 1951). Tradicionalmente, el trabajo en las minas se había realizado mediante el procedimiento de extracción a mano (*hand got*) consistente en que equipos de seis hombres divididos en parejas trabajaban en turnos de ocho horas de trabajo por pareja, durante las 24 horas del día. Los trabajadores

conocían y realizaban las tareas del ciclo completo (extracción del carbón, carga y transporte a la superficie, actividades de avance y ampliación del sistema transportador), recibían el mismo salario en función de la producción de su grupo, los mineros podían formar los grupos según sus preferencias y el grupo tenía cierta posibilidad de autogestión en lo referente a control sobre la producción, los ritmos de trabajo y el rendimiento.

Tras la Segunda Guerra Mundial se incorporaron nuevas tecnologías a la extracción del carbón y surgió el denominado método de “muro continuo” (*longwall*). Esta innovación que conllevaba la sustitución de los tajos individuales por superficies de trabajo más extensas, provocó la necesidad de sustituir los grupos de seis trabajadores por grupos de 40 ó 50 mineros que producían en serie. Como resultado los miembros del grupo se especializaron en alguna de las tareas, la supervisión y el control eran externos a través de un supervisor y la paga se establecía en función de la tarea. Fue posible observar un descenso en el rendimiento, un aumento del absentismo, de las bajas por enfermedad y un incremento del número de huelgas.

No obstante, el nuevo procedimiento no se había establecido en todas las minas, presentándose la situación de que en algunas de ellas se empleaba un método compuesto de “muro continuo”, esto es, con la nueva tecnología pero con la organización de trabajo tradicional. Esta circunstancia proporcionó a Trist y sus colaboradores la posibilidad de comparar ambos sistemas de trabajo. Los resultados hallados permitieron concluir que el método compuesto presentaba un mayor nivel de producción, menor absentismo laboral, mayor adecuación de los ritmos cíclicos, mayor grado de satisfacción y no se requería la presencia de supervisores.

Tras estos estudios, se concluyó que la tecnología influye en el comportamiento de los trabajadores, pero el impacto está mediatizado por la organización social establecida. Así, ante un mismo sistema técnico son posibles distintos sistemas sociales de trabajo. Además, proponen la equifinalidad como característica esencial del sistema sociotécnico, esto es, es posible lograr un estado estable partiendo de condiciones iniciales diferentes a través de distintos caminos, ya que en el sistema

organizacional existen una serie de propiedades psicosociales que son independientes de la tecnología.

Otra de las contribuciones del Instituto Tavistock se debe a **Rice** (1958) y a sus trabajos realizados en fábricas de tejidos de la ciudad india de Ahmedabad. Al igual que había sucedido en las minas de carbón británicas en las fábricas de la India se habían introducido telares automáticos que venían a sustituir a los telares tradicionales. De nuevo, del mismo modo que lo sucedido tras las innovaciones tecnológicas en las minas, aparecieron problemas psicosociales entre los obreros sin observarse el aumento en la producción esperado. Al analizar el trabajo en las fábricas, Rice encontró que se había producido una fragmentación excesiva de las tareas individuales, así como una desestructuración en los grupos de trabajo que, por otra parte, eran casi inexistentes dadas las escasas oportunidades de interacción social que la nueva tecnología permitía. Así, se propuso un rediseño del trabajo mediante la organización en pequeños grupos con trabajos semiautónomos, lo que aumentó el rendimiento tanto en calidad como en cantidad.

En resumen, los resultados de ambos estudios confirmaban la necesidad de considerar los aspectos sociales en el trabajo en relación a los sistemas tecnológicos, como son las preferencias de los trabajadores por tareas significativas y de ciclo completo, la integración de los obreros en grupos de trabajo organizados socialmente con niveles similares de competencia entre sus miembros y planificación de su trabajo.

### **2.5.2.- Los Modelos Humanistas**

Los **modelos humanistas** proponían una nueva concepción del ser humano que tome en cuenta su necesidad de crecimiento personal y sus posibilidades de conseguirlo en el trabajo. Defienden una concepción del ser humano autónomo, consciente, con capacidad de tomar decisiones y de autoafirmarse de forma creativa. Aunque no hemos de dejar de referirnos a figuras de la talla de Abraham Maslow,

quizá los máximos representantes de este modelo en el ámbito organizacional han sido McGregor, Likert y Argyris.

Douglas **McGregor** (1960/1969) defendía que cualquier decisión o acción en el seno de la administración de una empresa se basa en una serie de creencias o suposiciones acerca de la naturaleza humana en el trabajo. Así, se refiere a la Teoría X como al conjunto de creencias sobre la naturaleza humana que configuran el modelo tradicional que sería representativa de las aproximaciones clásicas, mientras que plantea un modelo alternativo (Teoría Y) que contiene una serie de suposiciones sobre la naturaleza humana inspiradas en la concepción humanista del individuo. Entre las creencias que integran la **teoría X** se encuentran las siguientes: el hombre promedio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, básicamente está centrado en sí mismo, es indiferente a otras necesidades que no sean las propias, por naturaleza se resiste al cambio. Por tanto, y dada la tendencia naturalmente humana de evitar el trabajo, la mayoría de las personas han de ser obligadas a trabajar, tienen que ser controladas y amenazadas para que realicen el esfuerzo necesario para lograr los objetivos organizacionales. Por su parte, la **teoría Y** defiende que las personas poseen potencial de desarrollo, capacidad para asumir responsabilidades y disposición a dirigir su comportamiento hacia metas. La gente no es pasiva a las necesidades de la dirección por naturaleza sino, más bien, por el hecho de que la misma dirección potencia esa pasividad. Por tanto, se propone una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control, se fomenta la descentralización y la delegación para potenciar el autocontrol, etc.

Por su parte, **Likert** (1961) considera que los sistemas administrativos más productivos se basan en sistemas sociales muy coordinados, motivados y cooperativos, donde las fuerzas motivadoras de cada individuo se han unido en una sola fuerza para alcanzar los objetivos de la organización. La dirección muestra su confianza en la integridad, habilidad y motivaciones de los subordinados, ofrecen buena comunicación, participación en las decisiones y actitudes positivas hacia los otros. Likert es conocido por sus “sistemas 1, 2, 3 y 4” de estilos de dirección del trabajo, que se usan para categorizar a las organizaciones (Salanova, 1996). Así, las organizaciones

se ordenan en función de su grado de autoritarismo en “autoritarias explotadoras”, “autoritarias benevolentes”, “participativas-consultivas” y “sistemas de dirección de grupos participativos”. Este último tipo de organización resulta ser la más productiva al utilizar la motivación de sus empleados, desarrollar actitudes positivas hacia los otros miembros y el compromiso con la organización, implicar a los grupos de trabajo en el establecimiento de metas, mejorar los métodos y establecer un clima adecuado de confianza y un sentido de responsabilidad con las metas de la organización.

Otra contribución en el marco de las formulaciones humanistas vino de la mano de Chris **Argyris** (1957) que se centra en el ajuste entre las necesidades de los individuos y las condiciones creadas por las organizaciones. Para Argyris existía un conflicto básico entre la personalidad humana y la forma en que las organizaciones se estructuraban y se dirigían tradicionalmente. Desde su punto de vista, las personas tienden a desarrollarse a medida que maduran desde la infancia hasta la edad adulta. Así, las personas pasan de la pasividad infantil a la actividad de un adulto; de altos niveles de dependencia de otros a mayores niveles de independencia; de aplicar una perspectiva a corto plazo, con poca capacidad de anticipar el futuro a mantener una perspectiva a más largo plazo. Las personas tienden a desarrollarse desde bajos hacia superiores niveles de autocontrol. El conflicto individuos-organización que Argyris postulaba se debía a que, con frecuencia, las organizaciones trataban a las personas como niños. Las tareas de trabajo altamente estructuradas crean una situación de dependencia y pasividad que promueve en los individuos la percepción de “frustración psicológica”, al no poder definir sus propios objetivos y el medio para conseguirlos. Por tanto, el conflicto se incrementará a medida que se baja en la jerarquía, que los trabajos están más mecanizados y el liderazgo es más directivo. Ante tal situación los empleados responden de diversas formas: incrementando el absentismo, pueden permanecer en su puesto pero distanciarse psicológicamente, mostrándose indiferentes, apáticos o pasivos, etc. Como soluciones potenciales para resolver el conflicto, Argyris propone la dirección participativa y la ampliación o enriquecimiento del trabajo (*job enlargement*).

### 2.5.3.- Las Teorías del Equilibrio

En relación a las **teorías del equilibrio**, al igual que los modelos humanistas, también enfatizan la integración de los aspectos individuales en las organizaciones pero centrándose en los aspectos cognitivos. Así, los trabajos realizados desde estos modelos ayudaron a introducir la perspectiva de la Psicología Cognitiva en el campo de la PTO. Destacan en este grupos de teorías, la teoría de la decisión y la teoría del equilibrio.

La **perspectiva de la toma de decisiones** está representada particularmente en el trabajo del premio Nobel Herbert **Simon** (1957, 1960, 1969) y otros integrantes del *Carnegie Institute of Technology*, como James **March** y Richard **Cyert**. Los fundamentos de esta posición teórica se establecieron en 1947 con la publicación de *Administrative Behavior* de Simon, seguido de la obra conjunta con March, *Organizations* (March y Simon, 1958).

Las ideas básicas que aporta la teoría de la decisión se centran en la consideración del individuo como un ser con racionalidad limitada, esto es, el ser humano no es irracional ya que intenta conseguir unos objetivos a través de actos deliberados, pero sus decisiones poseen una racionalidad limitada ya que intervienen elementos afectivos, motivacionales (ya señalados por las teorías humanistas). Además de estos factores, considera el hecho de la capacidad limitada de procesamiento de la información de los seres humanos. Por tanto, las personas actúan en función de sus decisiones y éstas están influidas por las alternativas de conducta existentes y la percepción que de ellas tiene la persona, por la relación que percibe entre esas alternativas y los resultados posibles, y por los objetivos y valores del individuo que guiarán la elección entre alternativas. No obstante, la teoría de la decisión considera que, al tomar decisiones el propósito de racionalidad se encuentra limitado por el conocimiento que las personas posean sobre las alternativas posibles y sus resultados. Por lo tanto, las personas toman decisiones “óptimas” más que decisiones “satisfactorias”. Como Simon afirma:

“mientras el hombre económico ‘maximiza’, es decir, elige la mejor alternativa de entre todas las que tiene a su alcance, su primo, al que llamaremos hombre administrativo, ‘se contenta con...’; es decir, busca un camino de acción que sea satisfactorio o ‘lo bastante bueno’; ... el hombre económico trata con el ‘mundo real’ en toda su complejidad. El hombre administrativo reconoce que el mundo que percibe es un modelo drásticamente simplificado de la creciente y ruidosa confusión que constituye el mundo real” (1971, p. XXIV).

March y Simon (1958) van a proponer la teoría de la firma que, posteriormente, daría lugar a la teoría del equilibrio de Barnard. Según aquella, la organización se puede concebir como sistemas de individuos que toman decisiones. Así, hay dos decisiones que cualquier miembro de la organización ha de tomar: primera, la de ser miembro de dicha organización o dejarla; segunda, la de prestar servicios según las expectativas fijadas por la dirección o no, esto es, la decisión sobre el nivel de compromiso o implicación con la organización.

Por su parte, la **teoría del equilibrio** (Barnard, 1968) mantiene que un individuo decide permanecer en la organización y colaborar con ella en función de las satisfacciones que obtiene por ello. De esta forma, si no se logran sus objetivos, las organizaciones tienden a desaparecer, pero si no se satisfacen las necesidades de sus miembros, éstos tenderán a abandonar la organización o a reducir su nivel de contribuciones a la misma.

Cuando se busca una respuesta que dé cuenta de todos los importantes desarrollos logrados en estas dos décadas (desde los tiempos de la segunda gran guerra hasta mediados de los años 60) aparecen algunas explicaciones que resumen Katzell y Austin (1992). Así, una vez más, una guerra generó necesidades y oportunidades para las aplicaciones psicológicas. Muchos psicólogos, que anteriormente no estaban interesados ni formados en el campo de la PTO, se dieron cuenta, como resultado de la guerra que este campo tenía mucho que ofrecer, tanto intrínseca como extrínsecamente. El mayor énfasis en los factores personales, sociales y organizacionales en la PTO puede ser explicado, en parte, por la entrada al campo de

personas que, originalmente tenían una orientación social o clínica en su formación (v. gr. French, Stodgill, Miner o Fiedler). No fue hasta más tarde en este periodo cuando llegaron a tener relevancia aquellos psicólogos que se habían formado desde el principio como psicólogos del trabajo y de las organizaciones (Howard, 1990).

## **2.6.- Finales de los 60 hasta los 80**

Hubo una tendencia de crecimiento en la investigación y la práctica tanto en el campo de la Psicología del Trabajo o Industrial y la Psicología de las Organizaciones aunque las conexiones entre ambas esferas de la disciplina no empezaron a surgir hasta la década de los 70. Buena muestra de esta nueva tendencia a conectar estos dos aspectos fue el hecho de que la División de la APA adopta el nombre de *Division of Industrial and Organizational Psychology* en 1970. Actualmente, y desde 1982, se denomina *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP).

Debido al notable desarrollo de la PTO durante estos años, es imposible ofrecer una descripción exhaustiva de todas las aportaciones. Así pues, me veo forzada a ser algo selectiva en la elección de los tópicos a cubrir.

A partir de la mitad de los años 60 y en los primeros años de la década de los 70 se llevan a cabo distintos avances en el ámbito de las técnicas del análisis de puestos de trabajo. Entre las contribuciones más relevantes destaca la publicación del PAQ (*Position Analysis Questionnaire*) en 1972, tras las investigaciones realizadas en el Centro de Investigación Ocupacional de Purdue.

Entre los tópicos organizacionales de mayor interés continúan figurando los temas de motivación (las teorías de establecimiento de objetivos, de la expectativa y de las características del trabajo) y de actitudes laborales. Muestra de dicho interés en la materia se resume en las palabras de dos eminentes figuras, Richard Steers y Lyman Porter en el prefacio de la quinta edición de su obra *Motivation and work behavior*: “Es difícil coger una revista de investigación actual sobre comportamiento organizacional,

psicología industrial, o el área general del *management* sin encontrar al menos un apartado dedicado a los problemas de motivación laboral” (Steers y Porter, 1991, p. xii).

Una aproximación importante al estudio de la motivación es la teoría de la expectativa, con la formulación de **Vroom** (1964) en su obra *Work and Motivation* como la más representativa. Durante los 15 años siguientes la teoría se estudió con profundidad encontrándose ciertas debilidades metodológicas (Katzell y Austin, 1992).

Una segunda perspectiva motivacional que recibió mucha atención, el establecimiento de objetivos, fue propuesta por **Locke** (1968). Se llevaron a cabo una gran cantidad de estudios que, en términos generales, apoyaban la hipótesis de la efectividad del establecimiento de objetivos claros, específicos y que supusieran un reto (Locke y Latham, 1990).

Otro tópico que estimuló la realización de investigaciones tiene que ver con el diseño de los puestos de trabajo, algo que ya había comenzado Herzberg. Dentro de este marco de trabajo, **Hackman y Oldham** (1975) establecieron el Modelo de las Características del Trabajo que instigó considerables esfuerzos de investigación y de práctica aplicada. El modelo se propuso como una alternativa al modelo de Herzberg y su *Job Enrichment* aunque, como afirma Hollway (1991), tampoco incluye las variables del grupo de trabajo, aspecto que criticaron de su teoría antecesora. Por tanto, el Modelo de Hackman y Oldham, junto con el *Job Diagnostic Survey* basado en sus presupuestos, siguen también la línea individualista y centrada en el puesto, típica de la tradición americana, a diferencia de la línea más grupal que se desarrolló en Europa desde la corriente socio-técnica (Salanova, 1996). Sin embargo, como esta autora nos recuerda, los creadores del Modelo de las Características del Puesto, más adelante sí que tuvieron en cuenta el diseño de grupos de trabajo efectivos (Hackman, 1987).

El estudio de las actitudes laborales continúa figurando entre los primeros lugares de la agenda investigadora durante estos años. Así, la satisfacción laboral permanece como tópico de interés, aunque nuevos temas en el ámbito de las

actitudes comienzan a generar una importante labor investigadora, como es el caso del compromiso organizacional (Mowday, Steers y Porter, 1979) o la implicación en el trabajo (Rabinowitz y Hall, 1977).

Es destacable en este periodo la influencia tardía del **neconductismo**, ya que las aplicaciones de Skinner al ámbito industrial datan de la década de los 50. La obra de Luthans y Kreitner (1975) constituye un ejemplo de la modificación de conducta organizacional, aunque esta aproximación teórica se mantuvo bastante al margen de las líneas teóricas principales de la PTO (Katzell y Austin, 1992). No obstante, la influencia neoconductista persistió a través del paradigma socio-cognitivo de Bandura y de las adaptaciones del mismo al campo de la PTO (Weiss, 1978).

Paralelamente se comienza a observar un incremento de la utilización de los supuestos cognitivos en la comprensión de cuestiones como la valoración del rendimiento (Landy y Farr, 1980) o el diseño de tareas (Thomas y Griffin, 1983), junto con las teorías de la expectativa aplicadas a la motivación que antes comentamos.

Pero, sin duda una de las aportaciones más relevantes se produce en el ámbito del análisis de las organizaciones y son las que definen éstas como sistemas abiertos (Peiró, 1983). A continuación dedicamos un apartado a revisar las contribuciones de este enfoque para la comprensión de las organizaciones.

Por último, también contemplaremos en esta capítulo otras tres aportaciones, fruto de los cambios económicos y sociales experimentados al final de la década de los 60 y principios de los 70. Durante estos años en los países occidentales más avanzados se estaba disfrutando un crecimiento económico y se había establecido el “estado del bienestar”. No obstante, se hacían patentes las desigualdades en el reparto de ese bienestar y surgen intensas críticas que ponen en entredicho las relaciones de poder asentadas. Muchas de estas tensiones se tradujeron en las movilizaciones estudiantiles que marcaron el final de la década de los 60. De estas críticas tampoco se escaparon los científicos sociales que fueron tachados de servir al poder. Estos son también los

tiempos de la denominada “crisis de la Psicología Social” con todos los debates epistemológicos que trajo consigo (Ibáñez, 1990).

En este ambiente surgen tres corrientes teóricas en el seno de la PTO, muy acordes con las reivindicaciones de participación, humanización en el trabajo y el objetivo de lograr mayor calidad de vida en el trabajo y, en gran medida, cargadas ideológicamente (Shimmin y Van Strien, 1998). Estas tendencias teóricas son el movimiento de Calidad de Vida Laboral, la Democracia Industrial, surgida en los países escandinavos y el movimiento estadounidense del Desarrollo Organizacional. Todos ellos los revisaremos tras repasar el enfoque sistémico de las organizaciones.

### **2.6.1.- El enfoque sistémico de las organizaciones**

Las aproximaciones más o menos vinculadas a la Teoría General de Sistemas y la consideración de las organizaciones como sistemas abiertos constituyen una de las principales perspectivas en el estudio de las organizaciones (Montalbán, 1997; Munduate, 1997; Rodríguez, 1992; Quijano, 1993). Así, Munduate(1997) incluye tres enfoques principales: la aproximación universalista, las primeras limitaciones al paradigma racional y la aproximación de los sistemas orgánicos. Por su parte, Rodríguez (1992), adoptando el criterio de clasificación propuesto por Scott (1998) distingue entre sistema natural cerrado, sistema natural abierto, sistema racional cerrado y sistema racional abierto.

Dentro de la aproximación sistémica es posible ubicar distintos modelos y teorías que tienen en común la consideración de la organización como un sistema y la atención a los diferentes niveles de funcionamiento de la misma. Esta consideración aparece como un intento de superación de propuestas teóricas previas que enfatizaban, en unos casos, lo formal y racional o lo interpersonal e irracional, en otros. Tradicionalmente se agrupan dentro de esta aproximación dos tipos de teorías, las teorías de la contingencia y el modelo de las organizaciones como sistemas abiertos.

Las **teorías de la contingencia** parten de una visión de sistema abierto y se centran en el análisis de las interrelaciones entre diferentes subsistemas, considerando variables como la tecnología, el tamaño organizacional, la complejidad e incertidumbre del entorno, etc. Dichos subsistemas pueden definirse de muchas maneras ya que, a diferencia de las teorías clásicas, no existe un único modelo de organización, sino que depende del tipo de tarea o entorno con el que se enfrente. Por tanto, existirían tantos tipos potenciales de organizaciones como entornos.

Una de las aportaciones más conocidas en este grupo son las llevadas a cabo por **Burns y Stalker** (1961) respecto a la distinción entre organizaciones orgánicas y mecánicas. Según estos autores británicos, las organizaciones mecanicistas se encontraban mejor adaptadas a condiciones estables del entorno, mientras que las organizaciones orgánicas se ajustaban mejor a situaciones de cambio. Por tanto, concluyen que las organizaciones deben modificar su estructura en función de los cambios del entorno.

Por su parte, Joan **Woodward** (1965) analizó las relaciones entre tecnología y estructura en organizaciones con éxito. Así, y tras la evidencia acumulada, sugirió que las organizaciones burocrático-mecánicas son las más apropiadas para utilizar la tecnología de producción en masa. Sin embargo, no podrían aplicarse a esas mismas organizaciones tecnologías de productos únicos o de procesos continuos.

**Lawrence y Lorsch** (1967) trataron de establecer las relaciones existentes entre complejidad e incertidumbre ambiental y diversas variables internas a la organización, como el grado de diferenciación e integración, o el proceso de solución de conflictos.

La aproximación que considera a las **organizaciones como sistemas abiertos** posee dos claros antecedentes, por una parte, la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy (1949) y, por otra, la cibernética (Wiener, 1948).

Fueron **Katz y Khan** (1966) quienes sistematizaron las aportaciones de Von Bertalanffy en una formulación de la organización como sistema abierto. Sin embargo, la concepción de esta visión de la organización tiene sus antecedentes en los supuestos de la Escuela Sociotécnica. De hecho, parece ser que fue Fred Emery el que introdujo el concepto de sistema abierto dentro del Instituto Tavistock y “el primer científico social que supo apreciar la significación de las ideas de Bertalanffy para la psicología y las ciencias sociales” (Trist, 1989, p. 158).

Katz y Khan (1966) definen las organizaciones como sistemas abiertos. Por su carácter de sistema, las organizaciones están compuestas por un conjunto de unidades o subsistemas, que presentan algunas características comunes, que se hallan interconectadas de manera que lo que ocurre en una unidad afecta a las demás, y que presenta una determinada estructura en un momento dado. Sin embargo, se destaca la importancia de los procesos organizacionales y su interdependencia, por encima de los atributos constantes de los objetos. Se considera que el estudio de las organizaciones no puede ser correctamente comprendido sin integrar en su estudio la relación entre el sistema y su ambiente.

Destacan diez características básicas al considerar las organizaciones como sistemas abiertos:

1. Entrada de energía o “*inputs*” del ambiente externo, en forma de recursos materiales, tecnológicos, de capital humano, etc.
2. Transformación de la energía o reorganización de los “*inputs*”
3. Salida de algún resultado al exterior, como productos, servicios, etc.
4. Los sistemas son ciclos de eventos que se repiten
5. El ciclo entrada-transformación-salida genera entropía negativa, contrarrestan la tendencia al desorden, tienden a estados de mayor grado de organización
6. Existen “*inputs*” de carácter informativo que proporcionan *feedback* (señales de ambiente) a la estructura que se interpreta para continuar con sus funciones

7. Homeostasis, esto es, tendencia a mantener un equilibrio dinámico, de forma que se mantenga constante la relación entre las partes y el intercambio con el ambiente
8. Los sistemas abiertos se mueven hacia la diferenciación y elaboración, es decir, existe una continua evolución hacia la especialización dentro de la organización
9. Paralelamente a la diferenciación la organización establece procesos de integración y coordinación entre partes
10. Equifinalidad o propiedad para lograr el mismo estado final a través de diferentes caminos

A partir de todas estas consideraciones, Katz y Khan definen las organizaciones como sistemas de roles. Las personas ocupan en las organizaciones unas posiciones determinadas, que llevan asociadas un conjunto de actividades y de interacciones requeridas que constituyen el rol. Cada rol es interdependiente de otros y los ocupantes de esos otros roles desarrollan expectativas acerca de la conducta apropiada a realizar por el ocupante del rol. Así, las organizaciones son sistemas de mutuas restricciones sociales, de forma que las actividades del ocupante de una determinada posición se ven determinadas, en gran medida, por las demandas y expectativas que sobre él desarrollan los ocupantes de los roles relacionados.

Por tanto, desde la concepción de las organizaciones como sistemas se enfatiza su carácter abierto con una interacción constante con su medio, la existencia de múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones, consistentes en numerosos subsistemas en interacción que es necesario analizar, donde los subsistemas dependen mutuamente entre sí, se afectan unos a otros, y donde se hace difícil especificar las fronteras de una organización a causa de los múltiples lazos entre la organización y su entorno (Schein, 1978).

Los puntos fuertes y las limitaciones de esta aproximación son evaluados por los propios autores en los siguientes términos: “En algunos aspectos la teoría de los sistemas abiertos no es una teoría. La teoría de los sistemas abiertos es más bien un marco, una metateoría, un modelo en el sentido más amplio de ese término. La teoría

de los sistemas abiertos es una aproximación y un lenguaje conceptual para comprender y describir muchos tipos y niveles de fenómenos. Se utiliza para describir y explicar la conducta de los equipos electrónicos, los organismos vivos, y las combinaciones de organismos. La aproximación de los sistemas abiertos y sus conceptos principales son aplicables a cualquier proceso recurrente, cíclico, a cualquier patrón cíclico de acontecimientos que ocurren en algún contexto más amplio” (Katz y Khan, 1978, p. 752).

A pesar del interés suscitado por la aproximación sistémica, también ha sido el blanco de algunas críticas. Peiró (1983) y Quijano (1993) resumen algunas de estas críticas, señalando:

- la concepción limitada de la interacción organización-entorno, que no incluye, por ejemplo, los efectos de la organización sobre su entorno
- la escasa atención prestada a las disfunciones organizacionales
- el olvido de aspectos como el origen y desarrollo de las organizaciones, ya que se han estudiado siempre organizaciones maduras
- una concepción reduccionista de la persona, cuando debería incorporar una visión de la persona como sujeto autoconsciente, capaz de utilizar y comprender el lenguaje y atribuir significado a los eventos

No obstante, a pesar de estas críticas, numerosos desarrollos posteriores han partido, de forma más o menos explícita de una concepción sistémica de las organizaciones.

### **2.6.2.- El Movimiento del Desarrollo Organizacional**

El origen del movimiento denominado “Desarrollo Organizacional” es posible ubicarlo en la “Dinámica de Grupos” de Lewin y en los grupos T de entrenamiento de sensibilidad llevados a cabo en los *National Training Laboratories*.

En Estados Unidos, durante las décadas previas (en los 50 y 60) se experimentó una proliferación de programas de entrenamiento destinados a la formación de directivos apoyándose en la creencia de que éstos necesitaban adquirir habilidades de relaciones humanas. Muchos de estos programas se dirigían a entrenar a las personas a ser más sensibles, saber escuchar o cómo comunicarse efectivamente. Aquellos primeros programas habitualmente consistían en clases teóricas acerca de la importancia de las buenas relaciones humanas, asumiendo que las habilidades de relación podrían mejorarse con este procedimiento. Después de bastantes fracasos, se cuestionó el método didáctico empleado y nació la idea del aprendizaje experiencial, esto es, programas de entrenamiento que daban a los alumnos la oportunidad de “aprender haciendo”. De este modo surgió lo que se ha dado en llamar “entrenamiento en sensibilidad” o “*T-groups*”.

French y Bell (1978) definen el Desarrollo Organizacional (DO) como un “esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, particularmente a través de una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa –con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales- con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, incluyendo la investigación mediante la acción” (p. 15).

Los objetivos básicos de este movimiento se concretan en el desarrollo humano, estructural y tecnológico de la organización. El desarrollo humano tiene que ver con el respeto y desarrollo del potencial humano de todos los miembros de la organización a través de la participación en las decisiones que afectan a su actividad laboral, el desarrollo estructural busca el incremento de la competencia de la organización a través de la adecuación de su estructura y funcionamiento a las características de las personas y grupos que la integran. Por último, el desarrollo tecnológico persigue cambios y transformaciones en la tecnología de forma que la organización pueda dar respuesta a las exigencias del entorno (Mateu, 1984). Así pues, el DO es un método de cambio que pone el énfasis en el cambio de la cultura

organizacional. Dichos cambios pueden conducir a cambios de tipo estructural, pero éstos últimos no se buscan desde el principio (Van der Vlist, 1998).

Entre todas las técnicas que se emplean en los programas de DO, una de las preferidas es la “investigación-acción”, a través de la cual el investigador no actúa sólo como observador sino que también adopta un papel profesional de consultor.

### **2.6.3.- El Movimiento de la Calidad de Vida Laboral**

Los antecedentes del movimiento de la Calidad de Vida Laboral (CVL), con origen en los Estados Unidos, pueden situarse, por una parte, en los trabajos del Instituto Tavistock y sus planteamientos sobre el rediseño del trabajo; por otra, en el movimiento del Desarrollo Organizacional (Mateu, 1984).

Los orígenes del movimiento de la CVL pueden situarse en los trabajos del Instituto Tavistock de Londres (1947). Una idea del enfoque sociotécnico en relación al diseño de puestos de trabajo, que cobra especial interés al hablar de la CVL, se refiere a que aquel enfoque toma como punto de partida a los grupos de trabajo y tiene un enfoque no directivo de los mismos. Así, los grupos de trabajo son los responsables de la planificación y realización del trabajo, por lo que se hace necesaria la participación de los trabajadores en el proceso, la facilitación de la información, la autonomía y la retroalimentación (Mateu, 1984).

A partir de los planteamientos del enfoque sociotécnico sobre el rediseño del trabajo y del movimiento del DO con su interés puesto en el cambio global de la organización a través de la transformación de su cultura, se sentaron las bases para el desarrollo del movimiento de la CVL. El movimiento de la CVL tiene como objetivo común con los otros dos que estamos comentando el logro de una mayor calidad de vida humana en el lugar de trabajo y se diferencia de aquellos en la prioridad que le otorga a este objetivo (González, Peiró y Bravo, 1996).

Son muchas y variadas las definiciones que se han formulado sobre la CVL (Guest, 1979; Nadler y Lawler, 1983). En nuestro contexto, Munduate (1993b) considera que la calidad de vida laboral puede ser entendida como una meta, un proceso, e incluso como una filosofía. Como meta, la calidad de vida laboral implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de recursos humanos (rediseño de puestos de trabajo, procesos de formación, selección, evaluación de rendimiento, sistema de pagas e incentivos, etc.). Como un proceso, la CVL necesita del esfuerzo de cada uno de los miembros de la organización dentro de cada nivel con el fin de lograr el paso de un sistema de control a un sistema de implicación. Por último, como filosofía, la CVL parte de la consideración de las personas como agentes capaces de contribuir con sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y compromiso en este proceso de cambio.

#### **2.6.4.- El Movimiento de la Democracia Industrial**

Este movimiento nació en los países escandinavos y buscaba el desarrollo de formas alternativas de organización del trabajo mediante la sustitución de las formas altamente jerarquizadas por otras más flexibles.

Entre los objetivos de este movimiento podemos destacar los siguientes: a) mejorar la eficacia y eficiencia de las empresas, a partir de la idea de que la participación, al basarse en todas las habilidades y conocimientos disponibles, conduce a tomar decisiones mejores cualitativamente. Asimismo, la co-determinación mejora la identificación con la organización e incrementa la confianza en su dirección, de tal modo que los empleados están más motivados y aceptan las decisiones más fácilmente; b) conseguir el autocontrol y el desarrollo personal, ya que los individuos desean dirigir sus propios destinos, responsabilizarse de su situación personal y ocupar puestos que les posibiliten su desarrollo como individuos (Andriessen, 1998). La idea básica de la Democracia Industrial es que debe existir verdadera participación

(participación “de hecho”) que implica un aumento de la influencia y del poder de los trabajadores (IDE, 1981).

## **2.7.- Perspectivas actuales: Desde los 80 hasta la actualidad**

Como propusimos en la introducción a este capítulo, hemos ido revisando cada período de la historia de la PTO intentando incluir los tópicos y métodos de investigación más relevantes, los marcos teóricos predominantes, algunas notas relativas al ambiente social y económico imperante en cada momento histórico, así como distintos eventos institucionales que han ido contribuyendo a la consolidación de la disciplina como ciencia y como profesión.

Llegados a este último periodo, la tarea se vuelve algo más compleja debido al hecho de que, en algunos casos, vamos a considerar cuestiones emergentes que, a diferencia de las tratadas con la perspectiva que proporciona el tiempo transcurrido, resultan más difíciles de valorar o, como en el caso de nuevos modelos teóricos, continúan siendo temas de controversia.

En gran medida, el pasado reciente ha sido espectador de un aumento en la investigación y profundización de muchos de los tópicos que hemos revisado en las páginas anteriores. Sin embargo, como ha ido surgiendo a lo largo de este breve repaso de la evolución de la PTO, resulta difícil desvincular la emergencia de determinados tópicos de investigación e intervención de las circunstancias socio-económicas que nos rodean.

Han sido muchos, profundos y diversos los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos que han acompañado al siglo de vida de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en los distintos contextos geográficos y culturales en los que se ha desarrollado. Si algo resulta llamativo al contemplar las últimas dos décadas del siglo XX es la profunda transformación que han sufrido las condiciones sociales y económicas características de la sociedad industrial (Blanch, 1996; Howard,

1995). Tales modificaciones han generado cambios en la naturaleza del trabajo y en las organizaciones.

Sin embargo, las fuerzas que movilizan las transformaciones en una disciplina no sólo proceden del exterior y con la consecuencia de generar nuevas temáticas de estudio. Muchas otras veces, esas fuerzas y aires de renovación surgen desde la propia disciplina como resultado de la reflexión y de la insatisfacción con las formas heredadas de contemplar y abordar los objetos de estudio de la disciplina. En este último caso se pueden generar nuevos modelos y paradigmas teóricos que traen consigo, en algunos casos, nuevas exigencias metodológicas.

De este modo, a continuación, en primer lugar, revisaremos algunas de las nuevas teorías que han aparecido en el panorama actual de la PTO, en concreto, las relativas a la comprensión de las organizaciones y de la conducta organizacional. Después, repasaremos las implicaciones para la PTO de las profundas transformaciones experimentadas a nivel mundial en los últimos años y que han acuñado la expresión “La naturaleza cambiante del trabajo”.

### **2.7.1.- Propuestas teóricas emergentes**

En los últimos años han surgido nuevos desarrollos teóricos para comprender el fenómeno organizativo. Vamos a revisar brevemente tres de estas propuestas teóricas emergentes que presentan visiones diversas de la organización, la organización como: sistema complejo de información, sistema cultural y sistema político. Las tres aproximaciones teóricas poseen en común su punto de partida desde la teoría de sistemas.

A partir de los modelos teóricos sobre toma de decisiones y de la teoría de sistemas surge una aproximación a las **organizaciones como sistemas complejos de procesamiento de información** que contempla la obtención de datos, su transformación en información y la comunicación y almacenamiento de esta

información (Peiró, 1990). La perspectiva vertical de la concepción de las organizaciones como sistemas de procesamiento de la información (Weick, 1979; Salancik y Pfeffer, 1978) se basa en la necesidad de la organización de reducir la ambigüedad del entorno. La incertidumbre del entorno puede referirse a los criterios de eficacia, los objetivos o las relaciones causa-efecto para conseguirlos. Los directivos son los responsables de interpretar la información recogida para reducir su ambigüedad y proporcionarle sentido para la posterior acción coordinada de los miembros de la organización. No obstante, la interpretación de la realidad da forma a esa realidad y termina por convertirse en el cuerpo de pensamiento producido por los directivos y compartido por los miembros. Los directivos utilizan símbolos, metáforas y otras formas de comunicación que terminan por funcionar como un ambiente real, aunque hayan sido contruidos por los miembros de la organización. Esta perspectiva se encuadra en el paradigma constructivista, que considera la realidad como elaborada a partir de la interacción entre las personas que interpretan esa realidad.

Otra de las aproximaciones actuales en Psicología de las Organizaciones es la concepción de éstas como sistemas socio-culturales, esto es, se entienden las **organizaciones como cultura compartida por sus miembros**. Se rechaza que las organizaciones sean estructuras estables, sino que son construcciones sociales que se constituyen a partir del lenguaje, los símbolos, las historias y mitos de la organización, los rituales y prácticas organizacionales. Como ha sido puesto de manifiesto en numerosos estudios, la cultura constituye un aspecto clave para entender la organización y se ha enfatizado su notable importancia ya que, el análisis cultural permite: a) comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas. La cultura fuerza y moldea la estrategias. Puede explicar la causa de algunos fracasos en adquisiciones y fusiones entre organizaciones, en la introducción de nuevas tecnologías, etc.; b) valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno; c) determina las coordenadas del clima social posible en una organización; d) comprender el concepto de eficacia que sostiene una organización e incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente.

La aproximación a la **organización como sistemas de poder** es una de las últimas aportaciones relevantes para comprender el fenómeno organizativo. La organización puede ser vista como un sistema político en el cual diferentes coaliciones y grupos interactúan entre sí, tratando de conseguir que su propia interpretación de la realidad sea aceptada por el resto. Los diferentes grupos, con distintos niveles de poder e influencia tratan de imponer su visión de la realidad. Desde esta perspectiva, a diferencia de la conceptualización racionalista de las organizaciones, los fines de la organización son el resultado de la interacción de las coaliciones y, en concreto de las decisiones de la coalición en el poder.

### **2.7.2.- La naturaleza cambiante del trabajo**

A lo largo de las últimas décadas del siglo XX, la naturaleza del trabajo ha cambiado de manera rotunda para muchas personas. Dichas transformaciones tienen su origen en cambios más amplios de carácter económico, tecnológico, social y cultural (Gracia, Martínez-Tur y Peiró, 2001; Peiró, Prieto y Roe, 1996).

De forma reduccionista y simplificadora, los *cambios tecno-económicos* se traducen en tres fenómenos clave: la innovación tecnológica, la globalización de la economía y el crecimiento del sector de servicios. Estas transformaciones se están traduciendo en notables cambios en la naturaleza del trabajo y de las organizaciones lo que está conduciendo a nuevos tipos de organización, nuevas relaciones contractuales, nuevos tipos de trabajo y nuevos trabajadores (Peiró, Prieto y Roe, 1996).

Las organizaciones contemporáneas están cambiando, en palabras de Rousseau (1997), estamos en una “nueva era organizacional”. La competitividad en los mercados internacionales ha conducido a las empresas a innovar con el objetivo de “adaptarse o morir”, lo que ha implicado su inmersión en una serie de *reestructuraciones organizacionales* en distintas dimensiones que, de forma escueta, enumeramos a continuación: (a) las organizaciones han “adelgazado”, han reducido el núcleo organizacional y el número de niveles jerárquicos, con los consiguientes recortes de

plantilla asociados (Howard, 1995); (b) se observa un crecimiento de la subcontratación de actividades y servicios ("*outsourcing*"); (c) muchas organizaciones están experimentando fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y privatizaciones; (d) se están adoptando nuevos procedimientos de trabajo y dirección (*just in time*, calidad total, equipos auto-dirigidos, etc.).

Asimismo, estamos asistiendo a la desaparición del tradicional modelo de "trabajo fijo a tiempo completo"<sup>2</sup>. Cada vez es mayor el número de trabajadores que mantienen *relaciones contractuales atípicas* hace unas décadas (trabajo compartido, trabajo a término fijo, autoempleo, etc.) que constituye una de las notas características de la llamada *flexibilidad laboral* (Brewster, 1998; Emmot y Hutchinson, 1998). Puede ya hablarse de la existencia de dos grandes categorías de trabajadores en las empresas. Por una parte, el personal "central", con un contrato estable y a jornada completa y, por otro lado, el personal "periférico", que carece de estabilidad y/o no tiene una dedicación laboral completa en la organización (Walsh y Deery, 1999).

Las transformaciones del entorno y de las organizaciones están provocando, a su vez, cambios en la actividad laboral y es posible hablar de *nuevos tipos de trabajo* (por ejemplo, el teletrabajo). Los nuevos conocimientos, las nuevas tecnologías y las nuevas organizaciones están creando, modificando y destruyendo empleos en todos los sectores (CES, 2001). La sociedad de la información está creando nuevas necesidades que sólo pueden ser satisfechas por nuevos empleos. Y, al tiempo, está modificando los ya existentes, demandando, en cualquier caso, a los ocupantes de los puestos, más habilidades cognitivas, de manejo de datos y de procesamiento de la información. De ahí que se pueda hablar de una cada vez mayor *mentalización* del trabajo, con una gran cantidad de trabajos que requieren del manejo de información y datos, en detrimento de los trabajos que implican manipulación de objetos tangibles. El vertiginoso ritmo de cambio en el terreno de las nuevas tecnologías, que se traduce en cambios constantes en muchos procedimientos de trabajo, exige a los trabajadores una capacidad de reciclaje y aprendizaje que nunca anteriormente se habían requerido

---

<sup>2</sup> En nuestro país, en 1999, sólo el 9% del total de contratos existentes eran por un periodo indefinido (Valle, Martín y Romero, 2001).

a un trabajador. Todo ello conduce a una mayor intensidad y flexibilidad del trabajo (Prieto, Zornoza, Orengo y Peiró, 1996).

Desde finales de la década de los 70, se está produciendo un aumento del trabajo en el *sector servicios*, junto con una disminución simultánea en el sector de la industria. Las características distintivas de la actividad de prestar servicios suponen una diferencia respecto a otras actividades en sectores diferentes y llevan consigo transformaciones en la actividad y el contexto de trabajo. Dada la relevancia que han adquirido en los últimos tiempos los criterios de calidad de servicio, la oferta de un servicio exquisito, cordial y afectivo se ha convertido en un criterio más a considerar. Este repertorio de conductas exigido en el adecuado desempeño de este tipo de puestos ha puesto en circulación el término de *trabajo emocional* (Parker, Wall y Cordery, 2001). El trabajo emocional se ha definido como “el esfuerzo, la planificación y el control necesarios para expresar emociones organizacionalmente deseadas durante las transacciones interpersonales” (Morris y Feldman, 1996, p. 987).

Por último, con la expresión *nuevos trabajadores* nos referimos a los *cambios demográficos* en relación a la constitución de la fuerza de trabajo. Estos cambios han posibilitado la emergencia de la cuestión de la *diversidad en el trabajo*, tópico de estudio tratado en Estados Unidos o Gran Bretaña desde hace tiempo, pero que en nuestro país está entrando en los últimos años con más vigor debido al notable incremento del número de inmigrantes. El reconocimiento de la diversidad y de su manejo y afrontamiento constituye, de acuerdo con muchos, la clave de la supervivencia y el éxito de las organizaciones en el futuro (Herriot, 1992). La diversidad en las organizaciones se traduce en: (a) un incremento del número de mujeres en el mundo del trabajo con diferentes prioridades de valores y muchas orientaciones diversas hacia el trabajo<sup>3</sup>, (b) un aumento del número de trabajadores de mayor edad en la fuerza laboral, lo que significa que existen diferencias intergeneracionales en la prioridad de valores y la orientación hacia el trabajo, (c) un mundo de trabajo cada vez más multicultural debido a las operaciones a escala global de cada vez más

---

<sup>3</sup> En Mayo del año 2000, España contaba con una población activa que superaba los 16.7 millones de trabajadores, de los cuales aproximadamente el 40% eran mujeres (INE, 2000). En 1980, las mujeres representaban sólo el 30%.

organizaciones (v. gr. multinacionales o incluso transnacionales) y, para muchos países como el nuestro, por la entrada de inmigrantes.

A medida que el mundo del trabajo se ha ido transformando, la investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha seguido esa misma tendencia. Este paralelismo entre tendencias económicas, tecnológicas o políticas, que determinan la configuración cambiante del mundo del trabajo y de las organizaciones, y tendencias de investigación se está plasmando, por ejemplo, en los foros de intercambio de nuevos desarrollos de la disciplina. Así, el décimo congreso europeo de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, organizado por la EAWOP y celebrado en Praga el pasado mes de Mayo de 2001, tenía como tema central “Globalización: oportunidades y amenazas”. Asimismo, el próximo congreso de la EAWOP, cuya celebración está prevista para el mes de mayo de 2003 en la ciudad de Lisboa, llevará como lema “Identidad y diversidad en las organizaciones: construyendo puentes en Europa”. Otro dato más en esta misma línea es que la séptima conferencia europea de la ENOP sobre Psicología Organizacional y Cuidado de Salud, celebrada en Estocolmo en el mes de octubre de 2001, se dedicó al tema “Nuevos retos organizacionales para el trabajo de servicios”.

A continuación resumiremos las implicaciones de los cambios más significativos en la naturaleza del trabajo y de las organizaciones para la configuración actual de nuestra disciplina, así como para las tendencias futuras de investigación en la misma (“*meta-trends*”), basándonos en las aportaciones de recientes trabajos de revisión con la mirada puesta en el futuro (Borman, Hanson y Hedge, 1997; Cascio, 1995; Gracia, Martínez-Tur y Peiró, 2001; Frese, 2000; Furnham, 2000; Katzell, 1994; Patterson, 2001; Peiró, Prieto y Roe, 1996; Rousseau, 1997; Sparrow, 1998).

En los últimos 20 años se han producido cambios revolucionarios en el contexto organizacional. La *globalización* de las empresas ha proporcionado oportunidades únicas y sin precedentes para crear riqueza y eficiencia empresarial. Esas transformaciones macro-económicas también han traído consigo cambios radicales en la propia naturaleza de la actividad laboral, generando nuevas formas de trabajo, como

es el caso del *teletrabajo*. La Psicología del Trabajo ha respondido al reto impuesto por el trabajo “virtual” y ha cambiado su foco de interés hacia el análisis de los efectos del teletrabajo en la productividad y la satisfacción laboral de aquéllos que pertenecen a una organización virtual (Cascio, 1998; Cascio, 1999; Holland y Hogan, 1999).

El nacimiento de la era tecnológica ha provocado cambios profundos en la *concepción del trabajo y la carrera laboral* (Frese, 2000). Además, ha surgido la figura del trabajador que mantiene múltiples contratos o roles laborales, en varios campos con numerosas compañías diferentes (“*portfolio worker*”). De este modo, se está viviendo un incremento de la cantidad de personas con auto-empleo y, además, con más de un empleo. Desde hace tiempo las organizaciones subcontratan a trabajadores y cada vez confían más en una plantilla temporal o semi-permanente que proporciona unos servicios que tiempo atrás era desempeñados por una plantilla fija. Aunque, teóricamente, el “*outsourcing*” puede reducir los costes es posible que conlleve otro tipo de costes menos tangibles como es la disminución del compromiso organizacional (Parker, Wall, y Cordery, 2001; Rousseau, 2001).

Hasta hace poco tiempo el empleo se concebía como un “mercado del comprador” (Patterson, 2001); recientemente, el balance del poder entre empleador y empleados se inclinó a favor de éstos últimos. Los modelos de dirección de los años 80 sugerían que el logro de la prosperidad organizacional pasaba por la consideración de los empleados como fuente de ideas y no, meramente, como un par de manos (Peters y Waterman, 1982). Esta idea está presente en la nueva literatura sobre aprendizaje organizacional en el sentido de que las organizaciones deberían convertirse en plataformas para los individuos, en lugar de que éstos sean recursos para la organización (Sparrow, 1994). De este modo, para que una compañía se convierta en líder mundial, debe ser capaz de atraer y retener a los mejores empleados, así como proporcionarles oportunidades de desarrollo personal para aumentar la satisfacción laboral.

Los recortes de plantilla de los años 80 pusieron de manifiesto que la idea del trabajo “para toda la vida” había caducado y, al mismo tiempo, cada persona pasa a

convertirse en responsable de la planificación, desarrollo y entrenamiento de su propia carrera. De este modo, se ha experimentado un cambio de “estar empleado” a “ser empleable”. Ello implica que la *naturaleza de la carrera laboral* está cambiando (Sullivan, 1999). Tradicionalmente, se pensaba que la carrera de un individuo se desarrollaba dentro de una o dos compañías y se conceptualizaba como un progreso a través de una serie de etapas (Super, 1957). Este modelo de carrera no parece muy aplicable al entorno laboral cambiante contemporáneo y futuro, resultando necesaria una reconceptualización de la carrera para muchos trabajadores que desarrollan lo que se ha venido en llamar “carrera sin límites” o sin fronteras (Arthur y Rousseau, 1996).

Así, el concepto de lealtad del empleado pierde la fuerza que tenía en las organizaciones de hace unas décadas. La tradicional relación laboral en la que el empleado ofrecía conformidad, lealtad, compromiso y confianza a la organización a cambio de seguridad laboral, perspectivas de promoción, oportunidades de desarrollo y formación está en vías de extinción, siendo sustituida por una nueva forma de relación laboral (Millward y Brewerton, 2000). Cada vez más, la norma contractual está cambiando hacia la aceptación individual de más horas de trabajo, más responsabilidad, más exigencias de un rango más amplio de habilidades y tolerancia al cambio y a la ambigüedad de rol. Mientras, en contrapartida, la organización proporciona una paga más alta y recompensas por mayor rendimiento y, en términos más simples, un trabajo (Arnold, 1996).

Este nuevo orden en las relaciones laborales ha generado en los últimos tiempos un enorme interés en la cuestión del nuevo *contrato psicológico*, convirtiéndose en uno de los temas con más productividad científica en los últimos tiempos en el área de la Psicología del Personal y la Psicología de las Organizaciones. Una de las áreas de más investigación es la relativa a la violación de dicho contrato (Rousseau, 2001). Con la vista puesta en el futuro, también se están explorando los mecanismos que sustentan las relaciones laborales favorables y de cooperación.

Históricamente, la investigación en Psicología del Trabajo tendía a concentrarse en la perspectiva de la dirección o de la organización. A lo largo del tiempo, el foco de atención ha variado y las organizaciones intentan ser percibidas como un “empleador” a considerar, con el fin de atraer a los mejores empleados para sus trabajos. Como consecuencia, la investigación ha ampliado sus miras para incluir la perspectiva del empleado. Por ejemplo, Loughlin y Barling (2001) analizan las implicaciones de la naturaleza cambiante del trabajo en la motivación y en el balance trabajo/no trabajo que perciben los trabajadores más jóvenes. Ellos sugieren que mucha gente joven fueron espectadores del modo en que sus padres fueron “traicionados” por sus empresas en la época de recortes de plantilla de mediados de los 80. Como resultado, los trabajadores más jóvenes demandan más a sus empresas y están menos dispuestos que sus progenitores a realizar sacrificios que impliquen un desequilibrio en el balance vida de trabajo/no trabajo.

Katzell (1994) ya proponía como una tendencia de desarrollo inmediato de interés para la Psicología de las Organizaciones la consideración de resultados distintos a los criterios de productividad y efectividad organizacionales. Destacaba el creciente interés por el estudio de aspectos vinculados con *el bienestar y la salud* de los trabajadores como objetivos a conseguir (Danna y Griffin, 1999). En este sentido, Sparks, Faragher y Cooper (2001) describen cuatro aspectos de especial interés para la PTO: la inseguridad en el trabajo, el aumento de las jornadas de trabajo (por ejemplo, jornadas comprimidas), la reducción del control en el trabajo, la disminución del control en el trabajo y el estrés en la dirección.

## **2.8.- Evolución de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España**

Hemos querido reservar este último epígrafe al desarrollo y evolución de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España. Los particulares y únicos acontecimientos que han jalonado el devenir histórico de este país han modelado un perfil propio de la PTO española. Una historia que, como Fernández-Ríos (1997) apunta

es “más o menos larga y más o menos brillante pero suficiente como para sentir orgullo por una profesión que, no obstante su juventud, aparece como ampliamente establecida, aceptada y respetada por miembros de otras profesiones que tienen una historia notablemente más larga” (p.426).

Asimismo, aunque las transformaciones en el trabajo y su entorno que hemos comentados en el epígrafe anterior son aplicables al caso español, es indudable que nuestra realidad económica, social, cultural, empresarial y laboral es peculiar y, por tanto, es preciso referirse a dicha realidad para contextualizar la situación actual de la PTO en nuestro país.

Con todo, esta revisión acerca del surgimiento y desarrollo de la PTO en España se ha dividido en dos amplios periodos: el primero de ellos, desde los inicios hasta el periodo de expansión universitaria y el segundo, que se extendería desde el momento en que es posible hablar de consolidación de la disciplina hasta la situación actual.

### **2.8.1.- Hasta la expansión universitaria**

Cualquier revisión histórica de la PTO española comienza aludiendo a la obra “Examen de los Ingenios” de Juan Huarte de San Juan (1575) como uno de los principales precursores de la disciplina. Sin embargo, no es posible hablar de antecedentes como tal hasta principios del siglo XX, momento en el que empiezan a surgir una serie de instituciones públicas a partir de las cuales se inicia la PTO (Peiró, 2000).

Como recuerda Forteza (1997), España fue uno de los países que se incorporó más rápidamente a la corriente psicotécnica, iniciada por los primeros psicólogos industriales en Estados Unidos. Este interés daría como fruto el surgimiento de dos

grupos que pueden considerarse los precursores de la Psicología Industrial en nuestro país, la escuela de Madrid y la escuela de Barcelona.

Al mismo tiempo que en España se estaba viviendo un período de auge económico, coincidiendo con la Primera Guerra Mundial, surge en nuestro país la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo en el sector industrial con el fin de permitir que el avance cultural y económico se mantuviera (Huertas y Padilla, 1997).

En 1914 se crea en Barcelona el *Secretaria d'Aprenentatge*, dirigido a la selección y orientación de aprendices jóvenes para la industria. Poco después, en 1918, se transforma en el *Institut d'Orientació Professional*, dedicado a tareas de evaluación y selección de trabajadores de corporaciones públicas, surgiendo las primeras secciones de psicometría. El Instituto fue dirigido por **Emilio Mira i López** quien, años después se vió obligado a dejar el país, trasladándose a Brasil, donde fundó y dirigió un instituto de selección y orientación profesional en Río de Janeiro.

Como recuerdan Díaz y Quintanilla (1992), en el Instituto de Barcelona se llevaron a cabo dos importantes selecciones: una de 200 policías para el Cuerpo de Policía de la Generalitat de Catalunya y otra de conductores de autobús para el Ayuntamiento de Barcelona. Para dicho trabajo, Mira empleó un aparato creado por él mismo, el perceptotaquímetro.

La proyección de la psicotecnia catalana en el exterior permitió la celebración en Barcelona en el año 1921 de la "II Conferencia Internacional de Psicotecnia" y en 1930 la sexta de estas conferencias. Los catalanes dieron un fuerte empuje a la baremación de tests y pruebas de aptitudes, siendo pioneros al demandar la necesidad de evaluación psicológica de aptitudes como requisito para la contratación de personal en el sector de los transportes.

Por su parte, en Madrid se inaugura en 1924 el *Instituto Nacional de Reeduación de Inválidos del Trabajo*, bajo la dirección de César de Madariaga, con el objetivo de procurar a los trabajadores afectados por accidentes laborales una

readaptación funcional y una reeducación profesional que mejorara sus condiciones de vida. El instituto contaba con una sección psicotécnica dividida en varios servicios: orientación profesional, laboratorio psicotécnico y diversos talleres de formación profesional. Allí trabajaron Mercedes Rodrigo, Antonio Melián, José Mallart y **José Germain** en temas relativos a selección y orientación profesional, seguridad en las carreteras y conducta del conductor. Germain desempeñó una notable labor mediante la preparación de material de exploración, creación de tests para la medida de la inteligencia, memoria, atención y aptitudes diversas.

Asimismo, en 1924 empiezan a publicarse las “Memorias Científicas del Instituto de Madrid”, en 1930 la “Revista de Medicina del Trabajo e Higiene Industrial” y la “Revista de la Organización Científica del Trabajo”.

En el año 1936 comienza la guerra civil, precisamente el mismo año en el que se iba a celebrar en Madrid el XI Congreso Internacional de Psicología cuya sede, finalmente, se trasladó a París.

Como consecuencia de la contienda bélica en nuestro país, la actividad científica y cultural de España se paralizó absolutamente. Se suspendieron las publicaciones, se transformaron o cerraron los institutos de investigación y una gran parte de los científicos e intelectuales tuvieron que dejar el país.

En Madrid, el Dr. Ibarrola se hizo cargo del Instituto Nacional de Psicotecnia y, a partir de 1939, comenzó a publicar la revista “Psicotecnia” que se mantuvo hasta el año 1946. A partir de este año, Germain la transformó en la “Revista de Psicología General y Aplicada”. En 1948, Germain se hizo cargo del Departamento de Psicología Experimental del C.S.I.C. En 1953 se creó la Escuela de Psicología y Psicotecnia en la Universidad de Madrid.

Muestra de la labor de aquella época son las publicaciones de algunos clásicos de la Psicología española. En 1954 Mariano **Yela** publica un capítulo sobre Psicología del Trabajo en la segunda edición del manual de Psicología de David Katz. En su

contribución, analiza la conducta laboral desde una perspectiva individual. Más adelante, en 1959, aparece el libro de Miguel **Siguán** titulado “Problemas humanos del trabajo industrial”, cercano a las posturas de la Escuela de Relaciones Humanas. De hecho, Siguan es el primero en exponer en castellano de forma extensa los experimentos Hawthorne.

Como afirmó Forteza (1997), a finales de los 50 y principios de los 60 surgen en España las condiciones que, similares a las que posibilitaron el nacimiento de la Psicología Industrial, se hacen cada vez más evidentes en una sociedad dispuesta a la apertura.

Con la creación de la Escuela de Psicología y Psicotécnica de la Universidad de Madrid se incorpora la primera titulación en Psicología, con el consiguiente primer plan de estudios de Psicología en el ámbito universitario. El progresivo desarrollo de la actividad docente y de investigación en Psicología durante la década de los 60 culminó en la aparición al final de la década de la licenciatura de Psicología en las Universidades de Madrid y Barcelona. Habrá que esperar al final de los años 70 para asistir a la creación de la primera Facultad de Psicología en España en la Universidad Complutense (1978).

En cuanto a la investigación, a las contribuciones anteriormente citadas de Yela y Siguan, hay que añadir los trabajos de **Pinillos** en la selección de personal para las Fuerzas Aéreas, así como las aportaciones de Forteza en las áreas de la motivación y la ergonomía (Forteza, 1971, 1975).

También hemos de reseñar como significativo durante las décadas de los 60 y los 70 la incipiente consideración del papel profesional del psicólogo del trabajo en las tareas de selección, formación y evaluación de personal en el ámbito empresarial, fruto del despegue industrial experimentado por nuestro país en aquellos años.

Como fecha que marca el comienzo de la consolidación de la Psicología, y de la PTO en nuestro país, hemos de referirnos a la de creación del Colegio Oficial de Psicólogos, coincidiendo con el inicio de la década de los 80.

### **2.8.2.- Consolidación y situación actual**

Para revisar los principales desarrollos de la PTO en este periodo acudiremos a dos recientes revisiones<sup>4</sup>. Una de ellas fue presentada por el profesor Peiró en el último Congreso de Psicología Social celebrado en Oviedo en el año 2000 (Peiró, 2000) y la segunda, publicada en la Revista de Psicología General y Aplicada como parte de un monográfico que la revista dedicó a la “Psicología de las Organizaciones” en el año 1999 (Peiró y Munduate, 1999).

Peiró (2000) distingue entre los desarrollos en el ámbito institucional, en el ámbito de la docencia y formación de profesionales y en el ámbito de la investigación, para revisar los desarrollos experimentados en la PTO en los últimos 30 años.

Respecto a los *desarrollos en el ámbito institucional* destaca una serie de iniciativas que contribuyeron a la institucionalización de la disciplina. Así, nos recuerda la organización de un gran número de congresos, comenzando con el “Primer Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” celebrado en Madrid en 1983 y resaltando como en el año 1985, y coincidiendo con la celebración del segundo congreso de la PTO española, se celebró en nuestro país la reunión anual de la ENOP. Junto a muchos otros congresos, tanto de PTO como de Psicología Social,

---

<sup>4</sup> Otras revisiones que se han publicado en los últimos años sobre la situación de la PTO en nuestro país se puede consultar en Peiró (1985, 1990), Peiró y Munduate (1994, 1997, 1998) o Prieto, Fernández-Ballesteros y Carpintero (1994).

destaca la creación de la “Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Colegio Oficial de Psicólogos) en 1985, así como la “Revista de Psicología Social Aplicada” en 1990.

A partir de la década de los 90 merece especial mención el fortalecimiento de las relaciones de la PTO española con otros países europeos, sobre todo. Así, España contribuye activamente a la creación de la *European Association of Work and Organizational Psychology* (1991) y el “VI Congreso Europeo de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” se celebra en Alicante en 1993.

En cuanto a los *desarrollos en el ámbito de la docencia y formación*, Peiró (2000) señala como, en los años 70 los estudiantes de Psicología no estaban mayoritariamente interesados por la PTO, existiendo la posibilidad de cursar la asignatura de Psicología Industrial o Psicología del Trabajo como materias optativas en los últimos años de la carrera. Con la revisión de los planes de estudio, a partir de mediados de los 80, se amplía el abanico de posibilidades de formación con la introducción de mayor número de asignaturas. Tras la última revisión de los planes la situación ha variado notablemente, incluyéndose la materia “Psicología de la Organización” como asignatura troncal y, en muchas universidades, también como materia obligatoria “Psicología del Trabajo”. Del mismo modo, estas materias también se introducen en el curriculum de otras titulaciones, como el caso de la Diplomatura de Relaciones Laborales o, la recién llegada al panorama universitario, la Licenciatura en Ciencias del Trabajo.

Por último, referente a los *desarrollos en el ámbito de la investigación* muchas de las nuevas aportaciones en España son resultado de la actividad que, en los últimos años, han desarrollado los departamentos universitarios. Esta investigación ha sido perfilada, sin lugar a dudas, por muchos de los cambios que a nivel sociolaboral y económico se han vivido en la última década.

Dichos cambios han sido posibles gracias, primero, a la mejora de la actividad económica y, segundo, a la consolidación de la integración europea (Peiró y Munduate,

1999). Algunos aspectos a reseñar como características del entorno político y laboral de nuestro país en la última década son: el Acuerdo Interconfederal para la Estabilidad del Empleo (AIEE) y el Programa Nacional de Formación Profesional (1998-2002), entre otros. Pero, de todos, uno de los más innovadores ha sido el cambio del sistema de relaciones laborales, destacando por sus implicaciones para la PTO en España, la consolidación del modelo de concertación social, que ha supuesto una nueva etapa de diálogo social. También ha resultado de especial repercusión para la disciplina la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31 de 8 de noviembre de 1995) junto con el Reglamento de los Servicios de Prevención (17/1/1997) que reconoce la relevancia de la ergonomía y la psicología aplicada como una de las especialidades de los expertos de nivel superior, proporcionando un empuje notable a la investigación e intervención sobre los riesgos laborales en sus factores psicosociales (Peiró, 1999b; Peiró y Bravo, 1999).

En síntesis, la revisión de las aportaciones de investigación realizadas en la última década lleva a Peiró y Munduate (1999) a concluir que “la investigación en España ha sido sensible a las transformaciones experimentadas por la realidad sociolaboral y los cambios económicos y empresariales. Son precisamente esos cambios los que han contribuido a estimular los desarrollos de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España durante la presente década y le han planteado nuevas demandas y retos. Los consiguientes cambios en los ámbitos universitario y profesional han facilitado el desarrollo de la investigación y las respuestas profesionales ante esas demandas. Sin embargo, los resultados y el nivel de respuesta distan de ser óptimos” (p. 407).