

**LOS PARADIGMAS DE LA PSICOLOGÍA
INDUSTRIAL-ORGANIZACIONAL
ESTUDIO HISTORICO**

ELENA QUIÑONES VIDAL

Universidad de Murcia

MELCHOR MATEU BRUNET

Universidad Central de Barcelona

RESUMEN

La psicología de las Organizaciones presenta actualmente un panorama complejo y activo en su vertiente aplicada. Dicha complejidad y riqueza no se ven acompañadas del mínimo desarrollo teórico que el volumen de trabajos y experimentos realizados requieren.

En este trabajo los autores pretenden contribuir a este desarrollo delimitando, desde el punto de vista histórico-metodológico cuales han sido los centros de interés dominantes en Psicología Industrial y las bases epistemológicas y metodológicas en que se han apoyado.

ABSTRACT

At present, Organizational Psychology offers an active and complex panorama in its applied side. This complexity and fertility does not have the theoretical development demanded by the volume of experimental work involved.

In this work authors try to contribute to this theoretical development establishing the limits-from the historical and epistemological point of views-of the centers of interest of industrial Psychology and also the methodological and which they have been based.

Palabras clave: Historia de la Psicología industrial.

0. Introducción

La Psicología de las Organizaciones ofrece hoy un panorama muy complejo y activo con una riqueza de perspectivas bastante atractivas para los estudiosos del tema. Esta diversidad y riqueza, vienen acompañadas por un grado de confusión comparable a la hora de intentar delimitar, con un mínimo de rigor, lo que podríamos denominar el "nicho ecológico" de la misma.

Pero no sólo a nivel de contenidos existe esa dificultad; sino que esta falta de claridad se hace aún más evidente si ahondamos en las formulaciones teórico-metodológicas empleadas, en las técnicas utilizadas y finalmente en sus aplicaciones.

Por supuesto que, como todos los investigadores se han encargado de reseñar, a ello no es ajeno el hecho de que en las organizaciones tienen importancia fundamental los factores psicosociológicos intervinientes que le imponen, por su misma naturaleza, formulaciones teórico-empíricas contrastables frente a cuestiones que pueden parecer exclusivas de la especulación teórica. Por ejemplo: Satisfacción en el trabajo, estilo de dirección y eficacia de la organización. Comunicación, toma de decisiones y ambiente social. Rotación, absentismo laboral y circunstancias sociales del ambiente. La identificación con el trabajo y la empresa, el trabajo en la tercera edad, etc., etc.

Además de las dificultades relativas a la multiplicidad y naturaleza de los factores intervinientes, otros dos hechos nos ayudan a comprender el por qué de la confusión a la que nos referimos.

Por una parte, nos encontramos ante el problema quizá más acuciante y más debatido en la psicología actual, derivado de la utilización de sujetos humanos como fuente directa de datos, a los que se les suele someter a una situación experimental artificial (Harré y Secord, 1972; Finkelman, 1978; Pinillos, 1980).

Mientras la psicología general se enfrenta con este problema, la psicología de las organizaciones realiza sus trabajos utilizando ambientes naturales, pero sus investigaciones presentan una clara desventaja: suele ser difícil la determinación de los parámetros relevantes, que en este caso van referidos en términos generales a los de la *persona que trabaja*. (Kolb, 1978).

Por otro lado, nos encontramos con que las organizaciones no son sino grupos sociales sometidos a condiciones internas y externas en continuo cambio que modifican su estructura y la hacen diferenciarse como ente singular. Esta singularidad impide que las consecuencias extraídas sobre una organización sean aplicables a otra. La duda sistemática sobre el grado de generalización de las hipótesis verificadas en una organización a otra, es el presupuesto con el que se inician todas las investigaciones.

En la psicología de las organizaciones los hechos y leyes que conforman la teoría son muy complejos por lo que resulta difícil encontrar relaciones de probabilidad de causa-efecto y que, una vez encontradas, pueden ser utilizadas para explicar estos mismos hechos en contextos tan distintos y cambiantes como son los de las organizaciones. De lo que se deduce que nos encontramos ante un saber de naturaleza interdisciplinar puesto que al mismo tiempo suscita cuestiones de hecho —la psicología de las organizaciones se ocupa de un sector de la realidad que llamamos organización— y cuestiones de validez, ya que la psicología de las organizaciones debe dar cuenta de las relaciones entre objeto y sujeto cognoscente.

Frente a ello, puede permitirse el tratamiento desde diferentes puntos de vista, y referirse a aspectos tan distintos como la toma de decisiones, los conflictos, la resistencia o propensión al cambio —a partir de teorías como las del equilibrio o de la disonancia— pasando por temas como el cambio de actitudes, comunicación y percepción social, procesos de la influencia, etc, por el hecho de ir referido a *individuos con características comunes*.

Este referirse a individuos con características comunes, posibilita el establecimiento experimental de las hipótesis y su estructuración dentro de una teoría que les de coherencia, y ello a pesar de las dificultades mencionadas.

La teoría incrementa el significado de los resultados de los análisis que se realizan y hace posible entenderlos no como teorías aisladas de información sino como algo estructurado. Pero en la psicología de las organizaciones teoría y leyes hacen además referencia a problemas específicos en los que actúa según los principios básicos y las técnicas de la psicología General-Social, pero de cuyos productos se beneficia no sólo a ella misma sino esa rama general, desde el momento en que, los modelos de ac-

ción individual utilizados por ella, son empleados en modelos institucionales-grupales que posibilitan su contraste y el paso subsiguiente a la psicología de las organizaciones.

Desde este punto de vista la Psicología Organizacional se presenta con una autonomía derivada del exclusivo manejo de estas técnicas a problemas específicos de su campo. Otra cosa es que luego la Psicología General-Social se interese por sus resultados, y los avales en términos metodológicos. El trasvase de conocimientos y técnicas de una psicología a otra es obvio.

Lo que sí parece fuera de duda es que ambos hechos "el servirse de" y "servir a" la Psicología General-Social si no justifica, sí que ayuda a explicar la confusión contradicciones existentes en las formulaciones teórico-metodológicas y/o sus aplicaciones en los enfoques paradigmáticos existentes en la actualidad. Una ojeada histórica nos ayudará a fundamentar lo que hemos esbozado aunque debemos señalar que un objetivo de este tipo desbordaría los límites introductorios de este trabajo, ya que cualquier análisis riguroso deberá situarse en su contexto socio-histórico y estudiar los movimientos y reivindicaciones laborales a través del tiempo.

1. El enfoque taylorista y sus limitaciones: el nacimiento de la Psicología industrial

A partir de lo que repetidamente han señalado distintos autores (Brown, 1973; Neff, 1977; Dubin, 1976; Dunette, 1976). puede afirmarse que desde principios de siglo las organizaciones laborales han sufrido tres grandes cambios derivados de los sistemas y técnicas de producción industrial.

a) Cambios derivados de la implantación de técnicas de producción en masa.

b) Cambios producidos por el florecimiento y expansión de las grandes empresas industriales, y

c) Cambios originados por el sentimiento de pérdida de la identidad individual dentro de las modernas organizaciones industriales.

Paralelamente las distintas teorías de la organización han intentado dar una respuesta a las exigencias tecnológicas y sociales provocadas por dichos cambios, de tal manera que los elementos esenciales de estas demandas, permanecen en el seno de nuestras organizaciones actuales y podemos constatar su influencia en el surgimiento de nuevas teorías.

Así vemos como desde el principio, en la denominada teoría clásica de la organización científica del trabajo encabezada por Taylor y Gilbert en los Estados Unidos, se establece un criterio general sobre la actividad individual en el seno de las organizaciones industriales, basado en el funcionamiento físico y fisiológico de los trabajadores.

El dogma central de la dirección científica fue enunciado por Taylor en 1907 al afirmar que había una "forma óptima" de desarrollar una tarea determinada. Taylor se aplicó a dar con esta forma ideal y a asegurarse de que todos los trabajadores seguían las instrucciones al pie de la letra. La extensión de este enfoque desde el nivel individual hasta el de las organizaciones trajo consigo el uso de organigramas, descripciones de tareas, estándares de trabajo, diagramas de flujo y otras herramientas similares que sentaron las bases del 'management científico' (Taylor, 1970). La medición cuidadosa de todos los aspectos del trabajo y la precisa programación de todas las actividades necesitaba delimitación exacta de todos los cometidos del directivo, cuyas responsabilidades tendrían que emparejarse con la autoridad para desempeñarlas. Taylor no ignoró el elemento humano (puesto que era éste quien le impedía el control total de la organización) pero el aspecto de las diferencias individuales jugaba un papel accesorio en su esquema.

Sin embargo los psicólogos empiristas del momento dedicaban sus esfuerzos precisamente al estudio de las diferencias individuales. El resultado de este trabajo determinará el nacimiento de la psicología industrial, ya que tan pronto aparece la posibilidad de medida de las diferencias individuales; se están sentando las bases para la clasificación y asignación de los puestos de trabajo (Dunette, 1976).

2. La adaptación del hombre al trabajo y del trabajo al hombre: La lógica aristotélica y el paradigma empírico-analítico

La posibilidad de ordenar el caos derivado de la multivariedad de individualidades que integran el mundo, permitió al psicólogo ser preciso. De la mano de los psicotécnicos Lahy, Stern, Munsterberg, etc., se pueden ya medir las dificultades individuales y encontrar "el hombre más adecuado para cada puesto de trabajo".

La selección de personal permitió a los tayloristas tener la organización perfecta: seres humanos ajustados a las exigencias minuciosamente descritas de los puestos de trabajo.

El uso afortunado de las pruebas psicotécnicas, en la clasificación y colocación del personal militar durante la primera y segunda guerra mundial, contribuyó en gran manera a la divulgación de la eficiencia de las pruebas psicotécnicas. La selección de personal unida a la formación profesional, en sus más diversas formas, ocupan un importante papel en el seno de las empresas en todo cuanto se refiere a la incorporación de nuevos empleados, promociones, cambios, traslados, reconversiones profesionales, etc.

Es evidente que, dentro del esquema taylorista, la mejora de la actividad humana en el trabajo podía conseguirse no sólo procurando la selección de los trabajadores y formándolos adecuadamente en función de las tareas que tenían que cumplir, sino a la inversa, procurando adaptar las tareas a las aptitudes humanas, adaptación que se refiere fundamentalmente a las características físicas del trabajo. Así nacen los estudios de fatiga, los referidos a la adaptación de la máquina, del puesto y proceso de trabajo, la adaptación del ambiente físico, etc., etc., (Siguán, 1960).

A pesar de que es evidente la importancia y la influencia de cualquiera de los factores que acabamos de nombrar sobre la actividad humana y su resultado, es interesante notar que cuando se pretende medir y expresar cuantitativamente esta influencia es imposible llegar a resultados unívocos. Las técnicas empleadas en la modificación y mejora del proceso productivo, sean referidas al individuo, al puesto o al proceso de trabajo, no solucionaron la problemática de 'la persona que trabaja' y la consecuente proyección hacia la eficiencia organizativa. Los experimentos Hawthor-

ne, que se realizaron en la Western Electric Company a partir del año 1924 y abarcaron un período de quince años, vinieron a demostrar que la eficiencia de la persona que trabaja no depende tan solo de la actuación fisiológica de la luz en el sujeto. Depende sobre todo de la actitud que el trabajador adopte ante esta iluminación, ante su puesto de trabajo, y ante la persona o la organización que ha dispuesto el sistema de trabajo y la iluminación.

Los trabajos dirigidos por Elton Mayo en Hawthorne señalan una nueva etapa en la psicología industrial. Si hasta ahora los temas dominantes se referían a la aptitudes exigidas por el trabajo y sus relaciones con las aptitudes del trabajador, a partir de ahora se ampliarán con las que se refieren a los objetivos del trabajo y su relación con los objetivos de quien lo ejecuta, preguntándose qué satisfacciones e insatisfacciones le produce.

Ante la problemática que se deriva de la motivación humana en el trabajo los adeptos al taylorismo y los psicotécnicos permanecen mudos por igual. Pensaban que las recompensas derivadas del trabajo debían garantizar el pleno empleo de las aptitudes individuales a condición de que hubieran sido realizadas correctamente la racionalización de las tareas y la selección de los individuos.

No era pues suficiente el incentivo económico para conseguir determinados propósitos, ni tampoco eran aceptables los presupuestos básicos en los que se apoyaba el taylorismo. No podría ser tomado como hecho el que la repugnancia del ser humano al trabajo fuera intrínseca, ni tampoco que dicha repugnancia fuera vencida mediante controles y amenazas, así como su tendencia a ser dirigido, a buscar seguridad y a huir de las responsabilidades.

Aunque las conclusiones a las que llegó E. Mayo en Hawthorne (1924-1932) fueran opuestas a los presupuestos básicos del taylorismo, la base teórica e ideológica con los que se enfrentó a sus estudios era bastante parecida. En el fondo, la Psicología Industrial de aquella época, más que buscar una alternativa a la organización taylorista del proceso productivo colaboró con ella intentando perfeccionarla. Los resultados logrados por E. Mayo permitieron un enfoque diferencial, partiendo de la importancia básica que las "Relaciones Humanas" tienen para los individuos y el efecto de las condiciones de trabajo en el rendimiento, lo que le llevó a poner de manifiesto las necesidades de tipo social como determinante de

la satisfacción en el trabajo y del rendimiento en general” (Siguán, 1963). Las investigaciones posteriores (Roethlisberger, Friedman, Lobstein, Argyris, White, Herzberg, McGregor...) profundizaron en este camino.

Las realizaciones fueron muchas, coincidiendo con los éxitos que la Psicología General-Social lograba en otros campos con los mismos métodos conductistas.

2.1. La personalidad epistemológica aristotélica

Todos los trabajos que tanto desde la perspectiva taylorista como de la Escuela de Relaciones Humanas se llevaron a cabo, parten de la idea de que las relaciones que se establecen entre individuos y organización son de tipo lineal y no ofrecen problemas. Esta concepción se refiere a la organización como una "caja negra" (Argyris, 1976) situada entre variables predictoras y variables criterio, concibiéndola como algo estático, es decir, suponiendo que en las organizaciones no ocurren cambios importantes, concediendo que, a lo sumo, estos cambios, al ser aleatorios, se neutralizan. Esta idea es fundamental para estos psicólogos industriales puesto que posibilita la predicción —y sobre todo el control— desde el momento en que se supone que la organización influye por igual en todos los individuos. El paso subsiguiente es, obviamente, la generalización de resultados (Korman, 1978).

Sin embargo, trabajos posteriores señalaron la importancia que la naturaleza de la estructura organizativa tiene sobre los problemas estudiados. En general, se puede concluir que la psicología de las organizaciones, al igual que la psicología General-Social, depende en sus resultados de una fundamentación teórica que hasta ahora ha sido mínima, ya que a lo máximo que se ha llegado ha sido a "relacionar las variables predictoras con variables de criterio (producción, cantidad de salida, absentismo, volumen de ventas...). El supuesto implícito es que esos factores son índices válidos de eficiencia en la organización... y se basa en principios del *Management científico* tales como la cadena de mando, unidad de producción y amplitud de control" (Argyris, 1974).

En la base de toda esta problemática subyace desde el punto de vista metodológico, la utilización de la lógica aristotélica, preocupada como dice

Argyris, (1971) más por las propiedades de los fenómenos —producción, control o calidad del producto— que por las relaciones que se establecen entre los componentes como por ejemplo ocurre con el liderazgo, dirección y supervisión, etc.

2.2. El paradigma empírico-analítico

Cuando los psicólogos industriales se interesan por las regularidades e invariantes que rigen el comportamiento de sus "objetos naturales" utilizan el modelo galileano y se acercan más a la forma de trabajo de la Psicología General-Social y, por lo tanto, a la forma en que se trabaja en el campo de las ciencias empírico-analíticas, cuyo objetivo inmediato es, como se sabe, el conocimiento nomológico dirigido al descubrimiento de las leyes que gobiernan dichos objetos naturales (Gorondi, 1982).

La lógica interna correspondiente a este paradigma epistemológico se caracteriza por la descripción —de objetos y de sus relaciones— y la verificación empírica de las leyes formuladas. Cualquier fenómeno puede explicarse en función de su inclusión como caso de aplicación de una ley.

La efectividad demostrada en el establecimiento de leyes en el campo de las ciencias naturales hizo que las ciencias humanas en general, y las sociales en particular, adoptaran este modelo. Así la Psicología ya desde los comienzos como ciencia independiente, se adhirió a este modelo. Los paradigmas *estructuralistas* (con Wundt y Titchener, quienes defendían el estudio de la experiencia inmediata y el conocimiento de los contenidos de conciencia por introspección, mediante el uso de leyes asociativas) *funcionalistas* (con Dewey y Carr que se centraron en las relaciones funcionales que se establecían entre los organismos y sus ambientes) y *conductistas* (con Watson y Skinner, provistos de sus leyes de condicionamiento y del refuerzo) son los más representativos de la corriente empirista.

En Sociología, lo adoptan fundamentalmente el *positivismo sociológico* (con Comte y Durkheim, para quienes sociedad y seres sociales se identifican, sustituyendo un objeto abstracto por otro concreto, satisfaciendo de esta manera el criterio de objetividad científica. Existe materialmente el objeto, lo que permite remitirse a "hechos" y no a "fines"), el

funcionalista (de Merton y Davies), el *estructural-funcionalismo* (con Parsons) la *teoría del intercambio* (Homans) y las nuevas corrientes del *interaccionismo simbólico* (Blon, Deuzin)-

Como señalan algunos autores (Gorondi, Rodriguez, etc) en el paradigma empírico analítico y dentro de su versión teórica había que incluir todas aquellas corrientes racionalistas que defienden la metodología deductiva. Dentro de la Psicología ocupa un lugar central el sistema de Hull (la máxima formalización conseguida hasta el momento por cualquier teoría total o parcial en psicología), y los gestaltistas y estructuralistas (Piaget, Lazarsfels, Lévi Strauss, Foucalt...). También se incluirán aquí los autores que utilizan modelos matemáticos (Estes, Cantor) y los cebernéticos (Wiener).

En psicología de las organizaciones el paradigma epistemológico empírico-analítico podría presentarse así:



Figura 1. Síntesis del Paradigma Empírico-Analítico
Fuente IDEA. Escuela de Admón. Argentina.

Según la concepción lineal del método en cuestión, los pasos a recorrer en la investigación serían:

- observación de casos.
- inducción-generalización.
- deducción de hipótesis.
- comprobación de hipótesis, que por lo general suele ser experimental en psicología general-social y directa en psicología organizacional.

El resultado final tiene dos aspectos complementarios: por una parte el incremento de la teorización y por la otra el aumento de la información por parte de los promotores y clientes. De ello se deriva la posibilidad de control y predicción. La puesta en cuestión de la neutralidad científica en las actividades y producciones científicas (M. Serrano, 1978; Habermas, 1979) es la consecuencia lógica final.

En resumen, la concepción aquí representada entendió a la psicología general-social, y a la psicología de las organizaciones como pertenecientes a las ciencias nomotéticas, lo cual exige que el modelo de estudio —experimental o no— fuera totalmente intercambiable con otro, ya que solo así podría llegar a obtener enunciados nomológicos, es decir, de validez general, (Rodríguez, 1980). Ello supone que todos los estudios van a ir centrados precisamente hacia aquellos aspectos más mecánicos del individuo, olvidándose de aspectos humanos esenciales referidos a propósitos e intenciones y, en general, a todo aquello de cuanto más humano posee el hombre (Pinillos, 1980; Finkelman, 1978; Quiñones, 1980).

3. Individuo; grupo y organización: paradigma comprensivo-comunicativo

La utilización del paradigma empírico-analítico por parte de la primitiva psicología industrial llevaba consigo asumir que el entorno individual, —la organización— permanecía relativamente estático. La selección, formación y motivación del personal tenían su interés dominante en la predicción y control del comportamiento humano, pero los distintos estudios demostraban que no era suficiente la explicación de la conducta humana desde esta óptica. Hacía falta descubrir, —y ésta es la aportación más importante de los estudios Hawthorne—, el sentido que la persona da a las

cosas y a las situaciones y que solo la comprensión del comportamiento humano en su interrelación con el medio ambiente o entorno facilitaría una cooperación, un mejor entendimiento y reduciría las frustraciones y conflictos.

De aquí que el centro de interés dominante fuera, a partir de Hawthorne, el de las relaciones de poder y autoridad en el seno de las organizaciones laborales y la influencia de los grupos en el comportamiento individual. Los trabajos de Lewin, Sheriff, Bales, Lippit y White, Leavitt y otros abrían unas nuevas perspectivas en la interpretación de la dinámica de los grupos restringidos y de los procesos de cambio dentro de las organizaciones sociales. En paralelo, Argyris, Herzber, McGregor, Katz y Kahn, desarrollaban a nivel empresarial las aplicaciones prácticas en cuanto hacía referencia a las ventajas de una verdadera delegación de funciones, al correcto establecimiento de flujos informativos, pautas de cooperación, políticas de conducción de personal y, a la postre, la creencia de que existían formas óptimas a través de las cuales los directivos podían organizar el ejercicio del poder y autoridad.

Las técnicas de intervención que surgen son muy diversas y van desde la terapia no directiva de C. Rogers, a la dinámica de grupos. En ambos casos teoría y técnica apuntan hacia dar por lo menos igual poder a los clientes, hechos de gran importancia en el desarrollo posterior de la Psicología Organizacional. En estas técnicas los psicoterapeutas y los dirigentes de grupos tratan de originar cambios en los individuos y los grupos asumiendo papeles extremadamente permisibles, nada autoritarios y exageradamente no participativos, alentando así a los miembros del grupo a comprender y resolver sus propios problemas y, consecuentemente, a definirlos. El monitor del grupo T se convierte en una "persona recurso" que no trata conscientemente de originar cambios esenciales, sino sólo de crear cambios en los procesos del grupo, los cuales a su vez generarían cambios esenciales. Tanto el terapeuta como el monitor de grupo T tratan con la variable poder, y tratan de transferir más poder al cliente o al grupo.

Pero a nivel de organización laboral, formalmente estructurada y con objetivos productivos de bienes o servicios (sean lavadoras o automóviles, salud o cultura), la situación es más compleja y más vaga. Son múltiples las variables interdependientes (económicas, políticas, técnicas, sociales, etc.) que se escapan muchas veces a todo control y la dirección está allí, formalmente establecida, buscando la mejor forma de ejercer y distribuir

su poder. Este el punto clave del enfoque comprensivo-comunicativo porque es el primer paso de la cadena teórica que conduce al desarrollo posterior de la psicología organizacional. Se inicia este con un proceso de interpretación de la conducta, valores y actitudes de los miembros para llegar a su comprensión dentro del propio marco de referencia. De esta forma se determinan los significados, se explican las contradicciones, se seleccionan y organizan los hechos. Nacen así aplicaciones interesantes como las ya citadas y entre las que conviene destacar las de Mc Gregor (1968 y 1969) Rensis Likert (1965), Robert Blake y Jane Mouton (1964) Fred E. Fielder (1965), etc., que subrayan variables distintas que influyen de forma combinada el comportamiento de la línea jerárquica, al igual que el grado de eficiencia, cambio y desarrollo de la organización.

3.1. El paradigma comprensivo-comunicativo

Esta nueva forma de concebir a la organización hace que, por su metodología, la psicología organizacional pueda ser incluida dentro de las llamadas ciencia idiográficas —en la terminología de Windelband— que tiene como interés constitutivo del conocimiento la búsqueda de la comunicación y la comprensión de los sujetos. Como sabemos, la distinción entre el saber científico y el histórico, fue propuesta por Windelband no en base a la metodología empírica sino al interés hacia los casos particulares. El científico se interesa por lo individual en tanto en cuanto son casos particulares de una ley general, el historiador "trata de llegar lo más cerca posible de la intuición exhaustiva del caso particular como tal" (Pinillos, 1963). Así, las Ciencias Naturales emplean el método nomotético —método de las leyes generales— frente a las Ciencias Históricas que utilizan el método idiográfico, referido a la descripción de casos individuales. A partir de esta diferenciación como "ciencias del espíritu" intenta Dilthey una ciencia cuyo objeto es "derivar los hechos que se dan en la experiencia interna, en el estudio de otros hombres y en la realidad histórica, partiendo de un número limitado de elementos hallados analíticamente" (Ortega y Gasset, 1961).

A través de la comprensión se capta el sentido de la vida como un todo. Así pues, la lógica y metodología puestas al servicio de la "interpretación" y "comprensión del sentido" y de sus condiciones de posibilidad, funda-

mentan el paradigma comprensivo-comunicativo al que se adhieren los investigadores que priman lo subjetivo y que señalan la pobreza interpretativa de la conducta humana del paradigma empírico-analítico, que no tiene en cuenta la significación y propositividad de los actos humanos. Se mueven dentro de este terreno los filósofos pertenecientes a la corriente histórico-hermeneútica desde Dilthey a Gadamer, pasando por sociólogos como Weber y psicólogos como Spranger, Stern, Allport y Rogers. También pueden ser incluidos Simmel (Sociología Comprensiva), Schutz y Birnbaum (dentro de la sociología fenomenológica), Mead, Thomas y Blumer (interaccionismo simbólico) Berger, McKuam y Banman (sociología humanística y hermeneútica) etc. (Gorondi, 1982).

REPRESENTACION GRAFICA.

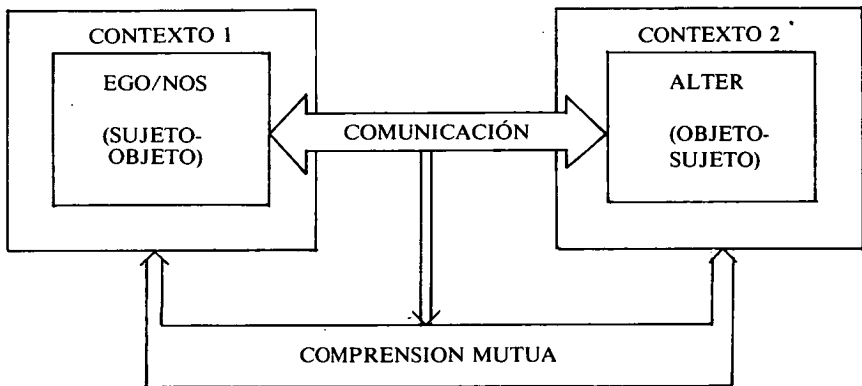


Figura 2. Síntesis del Paradigma Comprensivo.

Fuente IDEA. Escuela de Admón. Argentina.

Para conseguir la comprensión del otro —y de uno mismo— hay que comenzar con establecer una comunicación —contacto, en la terminología rogeriana— que permitirá el conocimiento de la forma en que cada uno construye su mundo. La importancia que adquieren las ciencias del sentido —lingüística, semántica y hermeneútica— pertenecientes a este paradigma es obvia. La comprensión empática del otro implica una interpretación de los actos percibidos según el contexto del yo que será desde donde se asigne un significado a la conducta del otro. La estructura del yo de-

nota según Rogers (1959) "una forma conceptual organizada y coherente, compuesta por las percepciones de características del yo o del mí y por la percepción de las relaciones del yo o del mí con otros o con diversos aspectos de la vida, junto con el valor atribuido a esas percepciones".

Por eso será diferente la comprensión de los sujetos, en función claro está, de sus respectivos marcos de referencia.

Todo ello implica (Gorondi, 1982):

1°. Que la sociedad se presente unificada como consecuencia de la doble dirección del proceso empático.

2°. Personalización de la relación entre los sujetos intervinientes.

3°. La comprensión de uno mismo a través del otro.

Como señalábamos antes, la aplicación de modelos y técnicas derivados de este paradigma al interior de la psicología de las organizaciones, presenta problemas adicionales y la posibilidad de utilizar el control que puede derivarse; véase por ejemplo el resultado de los trabajos de Weber, quien al hacer depender el método de las ciencias humanas de las relaciones que entre el saber y la acción se establecen, da de lado tanto a la naturaleza del objeto como a las características del método.

4. La contestación a los esquemas tayloristas y weberiano: paradigma emancipativo

La mayoría de las organizaciones actuales se basan en el modelo burocrático. Con los trabajos de Max Weber, por primera vez se convierte la burocratización, —el problema de la sociedad industrial—, en un tema esencial de las investigaciones sociológicas. Con una serie de concisas fórmulas puso las bases para las discusiones venideras del problema y a las ciencias sociales frente al dilema de que la burocratización de la sociedad era *indeseable, pero irremediable*. Indeseable porque se oponía a la verdadera democracia y al desarrollo de una ciudadanía responsable y socialmente activa, y llevaba hacia la democratización "pasiva", es decir, a la "nivelación de los dominados"; e irremediablemente por ser un fenóme-

no asociado a la democracia de masas, por oposición a la autonomía administrativa y democrática de pequeñas unidades homogéneas (Weber, 1964).

El modelo burocrático se desarrolló en Europa para:

1. Sustituir las formas organizativas basadas en el autoritarismo y nepotismo.
2. Sirvió para organizar a gran número de personas de manera uniforme y estandarizada que resultaba fácil de controlar y de administrar desde arriba.
3. Respondía al valor de la igualdad tanto en el aspecto interno como respecto de aquellos a quienes la organización debía servir, así como el valor de la racionalidad lógica. Al mismo tiempo creó las bases de la industria moderna y de la administración a gran escala, y respondió al modelo del mundo científico mecanicista basado en el concepto de elementos uniformes y sustituibles, es decir, a la idea de que las organizaciones pueden crearse y funcionar de la misma manera que lo hace una máquina.

Es evidente que las personas y organizaciones que actúan de esta manera son sustituibles por máquinas. No obstante, esta concepción no es válida hasta que se compruebe que los seres humanos y las organizaciones pueden actuar de forma distinta y relacionarse asimismo con las máquinas de diferente manera.

Como sucede así es posible que se dedique gran cantidad de tiempo a la planificación organizativa y a proyectos de cambio que funcionen en teoría, pero que no guarden relación con la forma como realmente funciona o debe funcionar la organización.

Al mismo tiempo, no se puede pasar por alto que existen supuestos, especialmente en el campo de la administración pública, en los que las organizaciones burocráticas funcionan bien, supuestos que sería interesante determinar y examinar. El análisis indica hasta aquí que las condiciones necesarias para ello son:

1. Que la tarea pueda descomponerse en partes independientes.

2. Que tanto la naturaleza como los requisitos para la realización de la tarea permanezcan estables durante un período de tiempo suficientemente largo.

3. Que existan a todos los niveles los adecuados ámbitos de libertad y de autonomía responsable, de forma que incluso a nivel inferior se les dé la oportunidad de realizar un papel profesional relativamente autónomo.

Actualmente, estas condiciones se cumplen cada vez menos, ya que tanto la naturaleza de las tareas como los requisitos para su realización no permanecen estables durante largo tiempo.

El sistema burocrático puede llegar a ser inhumano en la medida en que se convierta en el sistema predominante de organizar las actividades humanas, y cuando aferrarse a su racionalidad se convierte en un objetivo de autolegitimación y en un valor por sí mismo. Aunque atenerse a las normas, a los programas y a la lógica del ordenador represente un intento de superar el problema del autoritarismo arbitrario, no soluciona el problema de la responsabilidad humana.

El modelo burocrático es bueno teóricamente en cuanto que constituye un modelo simple lógicamente coherente, y en esto radican también sus posibles fallos. Si se implanta este modelo, es difícil que la organización funcione y sobreviva sin crear prácticas y relaciones informales.

4.1. Nuevas tendencias

La temporalidad es la nota distintiva de toda actividad humana, y por extensión, las organizaciones la acusan cada vez más intensamente. *El cambio organizacional, al igual que el humano, es un proceso constante e inevitable.*

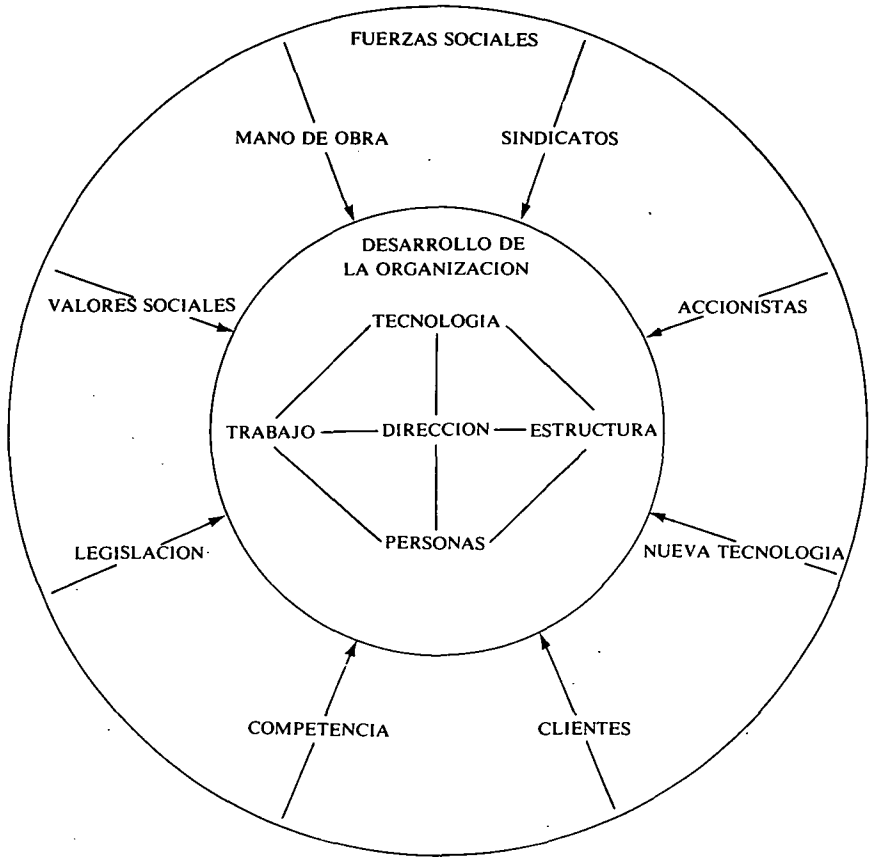
La organización se encuentra en continuo estado de cambio; y no sólo porque esté integrada de individuos también en constante estado de cambio, sino porque funciona en un ambiente que continuamente cambia. Es

el individuo quien da vida a la organización; y es la conducta colectiva, modificada por fuerzas internas y externas, la que define la naturaleza del desarrollo y cambio organizacional.

A partir de la teoría de sistemas, y al considerar la organización como un sistema abierto, se ha trazado una útil distinción entre "cambio organizacional" y "organización en cambio". Ambos son procesos sumamente dinámicos, pero diferentes. *El cambio organizacional* incluye identificar y programar cambios que son necesarios, resolver la resistencia a los mismos y dirigir en la ambigüedad que viene anexa a ellos. El concepto *organización cambiante* indica procesos de retroalimentación, evaluación y adaptación constantes que exigen cambios en la filosofía y estilos de dirección, lucha contra la resistencia al propio cambio y adaptación a dirigir en la ambigüedad y establecer procesos de socialización y formación permanentes. Lograr dirigir con éxito una organización cambiante obliga a tener una nueva serie de perspectivas relacionadas con las formas de dirigir la actividad humana y los sistemas y subsistemas que actúan en nuestra sociedad. El directivo o líder de una organización, en lugar de controlar las variables organizacionales, hará que las variables funcionen con base a las características individuales y colectivas, a la flexibilidad que sepa dar al propio sistema y a la identificación total con las metas y objetivos de la propia organización.

Otros enfoques se suceden en el estudio de las organizaciones desde el momento en que se llega a plantear la necesidad de desarrollo y cambio de las organizaciones. Esta necesidad está basada en el hecho de que los sistemas organizativos tradicionales —que todavía hoy son el soporte de la mayoría de nuestras empresas y organizaciones— ya no son adecuados a la nueva situación o entorno en que se desenvuelven, al estar sometido a un cambio profundo en sus costumbres, valores, estructuras, tecnologías, etc.

El "Desarrollo Organizacional" "Rediseño del Trabajo", "Calidad de Vida Laboral" y "Humanización del Trabajo" son movimientos de origen y contenido psicosociológicos, que utilizan normalmente tecnologías de intervención comunes, con la nota diferencial de dominancia de unas u otras según el momento histórico de su nacimiento, marco socio-cultural y grado de desarrollo de la investigación en las ciencias sociales.



FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO Y LA ADAPTACION DE LA ORGANIZACION
(Ch. J. Margerison— Organization Development
A. Managerial Problem Solving Approach.

Londres, MCB, 1973; adaptación de M. Mateu, Venecia, EAPM, 1979)

Otra característica que ofrecen estos movimientos descansa en los canales de difusión que han sido utilizados para dar a conocer sus logros. La vía tradicional, fundamentalmente teórica, típicamente académica y consecuentemente restringida, se ha usado en la difusión de las teorías de la motivación humana, comunicación, socio-técnica, liderazgo, etc. Las aplicaciones prácticas de estas teorías en cuanto se refiere a conducción de grupos de trabajo, satisfacción, motivación, enriquecimiento del trabajo, estilos y filosofías de dirección, etc., han sido difundidas por el contrario a través de escuelas de formación de directivos, escuelas de "management" de orientación humanista más que cuantitativa. Los consultores dedicados a la asesoría empresarial, han revisado los contenidos teóricos derivados del mundo académico y las aplicaciones prácticas de las escuelas de dirección, vendiendo a los altos directivos —muchas veces con excesivo optimismo— unas técnicas de intervención psicosociológica en las organizaciones con el objetivo de alinear a los miembros de la organización con los objetivos de los directivos.

Cabe pensar que la confusión terminológica y la dificultad de delimitar fronteras descansa en el enfoque pluridisciplinar y la diversidad de profesionales académicos y no académicos que desde las más remotas procedencias están presentes en los movimientos que son aquí objeto de estudio.

Su desarrollo tiene, fundamentalmente, carácter internacional. La búsqueda de Calidad de Vida Laboral y de Humanización del Trabajo es tan antiguo como el hombre. El enfrentarse con su estudio histórico desbordaría los objetivos de este trabajo y formaría parte de un análisis sociológico de los movimientos y reivindicaciones laborales a través del tiempo. Lo que sí interesa destacar es el papel que los psicólogos, en el momento actual, tienen en el tratamiento científico y metodológico de ambos movimientos desde la perspectiva propia de la Psicología Organizacional.

El movimiento de Calidad de Vida Laboral y de Humanización del Trabajo tiene, desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y en su enfoque actual, un entronque claro con los trabajos del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres. Aunque, en la actualidad, confluyan distintas escuelas de pensamiento, que han dado origen a la teoría sociotécnica, conviene destacar aquí que la mayoría de representantes de las principales áreas de investigación en Calidad de Vida Laboral han colaborado con el citado Instituto (L.E. Davis, Universi-

dad de California, Los Angeles; A.B. Cherns, Universidad de Loughborough; A.W. Clark, Universidad La Trobe, Melbourne, Ph. G. Herbst, Instituto de Investigación del Trabajo, Oslo; E. Trist, Wharton School, Universidad de Pensilvania, etc.).

De esta forma, aunque aparentemente la teoría sociotécnica haya nacido del encuentro de tres corrientes de pensamiento (psicólogos y sociólogos del Tavistock; Instituto de Investigación del Trabajo de Oslo; y el grupo de científicos norteamericanos), el nudo troncal es fundamentalmente uno.

El primer enfoque de los investigadores del Tavistock fue clásico y de inspiración puramente socio-psicológica. Sus trabajos enlazaban con los de Elton Mayo, Kurt Lewin, I.L. Moreno, Robert F. Bales, W.R. Bion, Grupo de Bethel, etc. Sus actividades en el desarrollo de una nueva teoría de comportamiento grupal (Bion), y la aplicación del psicoanálisis, psicología y sociología, en el estudio y solución de problemas sociales les llevó a un merecido prestigio internacional (Trist y Sofer, 1959). Al ampliar su actuación experimental al campo organizacional, el enfoque sociopsicológico les condujo a fracasos, pero también a un nuevo concepto: *el enfoque sociotécnico*, teoría desarrollada sobre todo a partir de una experiencia realizada en la industria del carbón británica hacia 1950, que se vió coronada por el éxito (Trist, 1968).

Señalábamos que, las experiencias derivadas de las distintas escuelas que entrocán con el Tavistock, tienen carácter internacional porque sus realizaciones y métodos de trabajo han tenido una difusión fácil a través de los miembros del Tavistock. Primero fue Gran Bretaña e India, luego Holanda, Noruega, Suecia, EE.UU. y Australia. Los avances en la teoría sociotécnica se divulgan en círculos reducidos de investigadores que, muchas veces, han trabajado conjuntamente con anterioridad, se visitan, aconsejan y participan unos en los proyectos de otros, creando así una red difusora sencilla, altamente especializada, formada por unos científicos entusiastas cuyas realizaciones están causando impacto, y abren nuevas fronteras a la Psicopsicología Laboral.

El movimiento de Calidad de Vía Laboral, —derivado de la teoría sociotécnica—, se ha unido, por razones fundamentalmente metodológicas, al de Humanización del Trabajo en Europa, que está también entron-

cado con el Enfoque Sociotécnico a través de los países escandinavos en sus realizaciones prácticas. Este se ha desgajado en la cuenca mediterránea por planteamientos éticos, filosóficos y de compromiso político, sindical y patronal y no llega al nivel de concretización y desarrollo del Proyecto de Democracia Industrial y Movimiento de Calidad de Vida Laboral.

El Movimiento de Calidad de Vida Laboral tiene su principal impulso desde EE.UU. de Norteamérica (Davis y Cherns, 1975) promoviendo una red internacional de centros que expanden su filosofía, métodos de trabajo y colaboran en proyectos de investigación común e intercambios de información.

Nos queda indicar por último que, en un sentido estricto, los promotores de los dos movimientos que se estudian en esta tercera parte, no son los directivos, formalmente institucionalizados, ni las empresas consultoras de organización. Las fundamentaciones teóricas provienen de profesores universitarios, investigadores, sociólogos, etc., pero no ejecutivos de empresa. No se trata aquí —como ocurría en el Desarrollo Organizacional— de un esfuerzo planificado de cambio y desarrollo para aumentar la salud y eficacia de la organización, impulsado y administrado desde la alta gerencia (lo que constituye una condición *sine que non*), sino de un modelo más complejo y menos seguro *que parte de los ejecutantes para el descubrimiento de los modos operativos óptimos*. No lo elabora la dirección, sino los mismos hombres. En su concepción teórica —derivada fundamentalmente del enfoque sociotécnico— la competencia de la dirección no es universal y exclusiva sino que se minimiza y especializa, pasando a ser periférica.

4.2. El paradigma emancipativo

Desde el punto de vista epistemológico, el tercer "interés constitutivo del conocimiento" va dirigido a la reflexión crítica libremente asumida y a la consecución de la libertad interior (Habermas, 1971).

El paradigma emancipativo está muy relacionado con el anterior —comprensivo-comunicativo— del que es una derivación lógica, ya que la comprensión mutua y de uno mismo es condición básica para la confrontación de los valores e ideales de los sujetos. Esta confrontación es en de-

finitiva lo que permite a los sujetos la señalización de los factores condicionantes que impiden la expresión de su libertad.

Parecería que la metodología propuesta por las ciencias que defienden este paradigma —autorreflexión crítica— es bastante difícil de asumir en la práctica, pero la adscripción a ella de las denominadas ciencias sociales críticas nos invita a delimitar los parámetros en los que se mueven, puesto que se supone que la determinación de su objeto de estudio interesa a todas aquellas ramas del saber directamente relacionadas con el hombre (economía, política, antropología...) pero fundamentalmente a la psicología social (Gorondi, 1982).

El procedimiento autorreflexivo consiste en contrastar críticamente los ideales personales con la conducta observable y la autoimagen y se centra en la puesta en cuestión de las distintas clases de "yo" y de sus papeles correspondientes (yo personal, yo social y yo ideal, según las categorías señaladas tempranamente por James) desde el momento en que se hacen explícitas las relaciones y/o contradicciones entre ellos.

En Psicología Social en general, la utilización de este tipo de métodos es bien conocido por todos. Desde el punto de vista psicológico, nuestras concepciones y abstracciones mentales de la conducta no son idénticas a la conducta que clasifica puesto que además de obrar como un organismo motivado el individuo percibe o interpreta la conducta y genera abstracciones sobre sí mismo y sobre los demás. Así por ejemplo Kelly en su teoría de las "concepciones personales" (1955) trata de saber cómo el individuo dispone los hechos 'en sus propias dimensiones'. Los sujetos producen construcciones e hipótesis acerca de sí mismos y de los otros, pero los mismos hechos pueden clasificarse de forma alternativa si se tienen oportunidades de ensayar las propias concepciones y confirmarlas o refutarlas.

De la misma manera el sujeto encarna múltiples papeles y se entrega a un cambio incesante en función de las expectativas del otro.

La conducta puede ser descrita en términos de relaciones funcionales entre el sujeto y el ambiente, mediante las invariantes observadas. La comprensión del sentido de esas regularidades a nivel individual o grupal es el cometido de la metodología comprensivo-comunicativa. De aquí se su-

cede el método base —mediante la crítica— que establece qué cambios deben realizarse para conseguir la comprensión de los valores asumidos y sus condicionantes.

Desde el punto de vista sistemático formalizaron el paradigma la Escuela de Frankfurt, entre los psicólogos destacan Holtzkhan, Berstein, Danzinger y Bakan.

En términos generales lo que se persigue es fundamentalmente la posibilidad del cambio en aquello que a nivel individual o colectivo se considera como "dado". Ahora bien, con este bagaje metodológico ¿es posible adentrarse en la organización?

Nos parece bastante aceptable el señalar que, desde una perspectiva dinámica de la organización como sistema abierto, nada sea considerado como "dado". Por otra parte, el que estos cambios sean propuestos por personas ajenas a la disciplina de la empresa tiene la ventaja de aportar una mayor independencia de criterios e incluso puede llegar a convertirse en el factor condicionante del cambio, como señala Argyris.

Sin embargo, debemos señalar que con esta metodología es bastante problemático adentrarse en la organización.

La organización no sólo se presenta jerárquicamente estructurada sino que incluso nos atrevemos a manifestar que tiene que conservar cierta rigidez si realmente se quieren conseguir los fines a los que se tiende.

Los factores que envuelven a las organizaciones son tantos y de tal magnitud y su configuración tan cambiante que una cierta unidad —mejor continuidad lógica— conservaría la coherencia suficiente para enfrentar sus metas.

Quizá la ejemplificación real se pueda encontrar expresamente en aquellas organizaciones donde los papeles y las situaciones están, con relación a las organizaciones tradicionales, alterados. Así por ejemplo ocurre en un tipo de organización particular como son las cooperativas. En estas organizaciones —a tenor de la legislación existente— los objetivos son fundamentalmente socioeconómicos. Los papeles de los miembros son intercambiables, y la jerarquización mínima.

Pues bien, en estudios realizados tanto a nivel nacional como internacional (Quiñones y Mateu, 1982) se ha podido comprobar cómo la viabilidad de estas organizaciones está en función de su nivel de jerarquización. Las cooperativas funcionan, cumpliendo sus objetivos socioeconómicos, siempre que estén organizadas de forma gerencial y ejecutiva al modo usual, aunque en cuestiones de tipo formal y en determinadas actividades, la organización se presente más relajada.

El mundo económico y social en el que las organizaciones laborales están inmersas mantiene un tipo muy especial de relación que delimita y define en parte, las posibilidades de actuación de las mismas. Por ello, parece bastante difícil que la metodología defendida desde el enfoque emancipativo y los presupuestos epistemológicos de los papeles que el paradigma epistemológico comporta, no son aceptados comunmente por la línea directiva de las organizaciones, hasta tanto no se haya alcanzado un tipo de sociedad con alto nivel de desarrollo industrial, económico, político y sindical que permitan contemplar desde nuevas perspectivas, los problemas del trabajo (Mateu, 1982).

BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, T.W. et al.: *La personalidad autoritaria*. Ed. Proyección Buenos Aires, 1965.
- APEL, K.O.: Types of Social Science in the Light of Human Interest of Knowledge. *Social Research* 44-3-77.
- ARGYRIS, C.: *Management and organizational development*. Nn York. Mc Graw Hill, 1971.
- BLAKE, R y MOUTON, J.: *El modelo del cuadro organizacional-GRID*. Fondo Educativo Interamericano, S.A. Bogotá, 1964.
- BROWN, J.A.C.: *La Psicología Social en la Industria*. F.C.E. México, 1957.
- DAVIS, L.D. y CHERNS, A.B.: *The Quality of Working Life*. N. York. The Free Press. McMillan Publishers, 1975.
- DUBIN, R.: *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago, Rand McNally College, 1979.
- DUNNETTE, M.D.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Chicago, Rand McNally College,, 1976.
- FIELDER, F.D.: Engineer, the JOB to fit the Manager. *Harvard Business Rewew*. 43.5, 1965.
- FINKELMAN, D.: Ciencia y Psicología. *Journal of Psychology*, 1978, 179-99.
- GORONDI, P.: La investigación Social Aplicada— Principales paradigmas vigentes en Occidente. Comunicación al Seminario sobre Técnicas de Investigación aplicada en el Area de Recursos Humanos. *Actas del Congreso*. B. Aires, 1982.

- HABERMAS, J.: *Knowledge and Human Interest*. Boston, Bacon Préss, 1971.
- HARRÉ y SECROD, M.: *Explanation of Social Behavior*. Blackwells. Ed. 1972.
- KOLB, J.: *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall, 1976.
- KORMAN, A.K.: *Toward a Hipótesis of Work Behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 31-41.
- KIKERT, R.: *Un nuevo Método de Gestión y Dirección*. Deusto, Bilbao, 1965.
- MCGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*. N. York, Mc. Graw-Hill, 1960.
- MARTÍN SERRANO, M.: *Métodos Actuales de Investigación Social*. Akal Ed. Madrid, 1978.
- MATEU, M.: El papel de la dirección de personal en el desarrollo de la Organización. Ponencia al 9th European Congress E.A.F.M. *Actas del Congreso*. Venecia, 1979.
- NEFF, W.S.: *Work and Human Behavior*. Chicago, Aldine, 1968.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *Kant, Dilthey, Hegel* Rev. Occidente. Madrid, 1921-1961.
- PINILLOS, J.L.: *Principios de Psicología*. Alianza Editorial, 1975. Observacions sobre la Psicología Científica. Rev. *Análisis y Modificación de Conducta*. 12. Valencia 1980.
- QUIÑONES, E.: El Conductismo ¿paradigma psicológico?. Rev. *Anales de la Universidad de Murcia*, 1983.
- RODRIGUEZ, A.: *Lecciones de Psicología Social*. Inédito.
- ROGERS, C.R.: *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*. Boston: Houghton Mifflin, 1951 (trad. esp. Paidós, 1965).
- SIGUAN, M.: Prólogo a la *Psicología Industrial*. Norman, R.F. Maier. Rialp, 1960.
- TAYLOR, F.: *Management Científico*. Oikos Tau, 1970.
- TRIST, E.: Collaboration in Work Settings: A personal perspectiva. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13. 1977.
- TRIST, E. y SOFER, D.: *Exploration in Group Relations*. Leicester University Press. Tavistock, 1959.
- WEBER, M.: *The theory of Social and Economic Organization*. Trad. A.M. Henderson y T. Parson. Oxford University Press. New York, 1947, (trad. es. F.D.C. México, 1964).