

TEMA 1

LA HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES.

LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA: LA OBRA DE TAYLOR Y FAYOL.

La obra de Taylor: su propuesta sobre los factores de ineficacia en las organizaciones, sus tesis sobre la dirección del personal y la motivación (1).

- **Taylor** planteó que la incorporación de las máquinas al sistema productivo debería ir acompañada de métodos de trabajo que maximizarán la productividad, eliminando los movimientos inútiles y los tiempos muertos. La ineficacia no se debía a las máquinas si no a *dos tipos de factores*: unos internos a los trabajadores e imputables a las características personales y otros externos centrados en los métodos de trabajo.
- Su tipología de cómo dirigir a los trabajadores se basa en que existían dos tipos de personas. Unos con condiciones naturales más excepcionales (inteligencia, personalidad, etc.) que deberían dedicarse a tomar decisiones, diseñar y mandar y otros menos aptos que deberían obedecer y ejecutar lo que aquellos habían dispuesto. A partir de este modelo. Plantea una división rígida del trabajo basada en la selección de los más aptos, y un sistema de incentivos económicos vinculados al desempeño, como forma de motivación.
- Respecto a los métodos de trabajo, T. pensaba que el análisis de tiempos y movimientos permitiría identificar la mejor forma de realizar la tarea y que éste debería imponerse a los trabajadores dada su racionalidad.
- Respecto a la motivación, planteaba que ante determinados aumentos de la producción, los trabajadores deberían recibir compensaciones económicas, sentando así las bases de una concepción económica del hombre y vinculando remuneración y rendimiento.

La obra de Fayol: su propuesta sobre los principios universales de dirección (1).

- El interés de **Fayol** se centra en la administración de las empresas y especialmente en la resolución de los problemas organizativos. F. especifica las actividades esenciales o funciones de las organizaciones industriales:
 - Técnica: producción y/o manufactura.
 - Comercial: compras, ventas, etc.
 - Financiera: búsqueda de una forma óptima de utilizar el capital.
 - De seguridad: protección de personas y propiedades.
 - Contable: estadísticas, costes, etc.
 - Directiva: planificación, organización, control, etc.
- Según este autor, las empresas pueden dirigirse de forma eficiente aplicando una serie de principios universales que pueden resumirse en dos:
 - Tener una estructura muy formalizada que especifique en todo momento las funciones y tareas de cada trabajador.
 - La existencia de una autoridad firme y rígida que controle la situación en cada momento favoreciendo la coordinación.

Las críticas y la vigencia actual de la Administración Científica (0,5).

- **Críticas:** Los sindicatos la consideraron una forma de someter a los trabajadores a la tiranía del cronómetro. Diferentes sentencias limitaron o prohibieron el uso de este sistema, por los perjuicios que causaban a los trabajadores. También los trabajadores se opusieron sabotando los ritmos impuestos por la dirección, poniendo en cuestión la pretendida racionalidad del sistema.
- **Vigencia actual:** se considera a Taylor como el precursor de la actual forma de producción japonesa ya que ambos coinciden en su interés por establecer un clima de cooperación y la armonía en las empresas. En la actualidad se mantiene un sistema de trabajo denominado **producción ajustada**. Respecto a la obra de Fayol, sus principios se siguen recogiendo en todos los libros de dirección y gestión empresarial, lo que supone un reconocimiento a su obra.

EL ESTUDIO DE HAWTHORNE: FASES, REPERCUSIÓN Y CRÍTICAS.

Fases: se explicará cada una de las cuatro fases (1).

- Las cuatro fases son las siguientes:
 - **Factor humano:** Se parte de la hipótesis de que la luz eléctrica aumentaría de forma sustancial la producción. Se manipulan diferentes condiciones experimentales además de la iluminación, como los descansos, las compensaciones y los sistemas de supervisión. Suponían que la productividad se debía más a los trabajadores que a las condiciones contextuales. Los resultados fueron la importancia de los aspectos grupales y sociales.
 - **Fase clínica:** comienza con los estudios de la influencia de los sistemas de compensación grupal en el rendimiento. Los resultados de la investigación mostraban la importancia de la forma de compensar en el aumento de la producción. Utilización de la entrevista a gran escala. Con los resultados obtenidos se diseñaron programas de mejora de las condiciones de trabajo y de formación para los supervisores.
 - **Fase antropológica:** El objetivo era la evaluación de las variables que explicaban la influencia de actitudes en la conducta de los trabajadores. El método seguido fue la observación. Los resultados fueron la influencia de la conformidad en las normas generales de los grupos y de los mecanismos de identidad grupal aún a pesar de los incentivos financieros. Se vio la importancia de la emergencia del liderazgo informal en la conducta de los trabajadores.
 - **Fase de counseling o manipulativa:** La empresa contrató psicólogos expertos en consejo y orientación laboral (counselors) para llevarla a cabo. La metodología fue el counseling y entrevistas de psicoterapia. Los resultados mostraron la importancia de la estructura informal y el liderazgo natural. Esta fase fracasó por diferentes motivos: 1) por elevados costes y escasos beneficios, 2) el programa carecía de metas claras, 3) estructura descentralizada de la empresa, 4) los trabajadores se sentían más identificados con los sindicatos por lo que el interés por el counseling se reduce y 5) los supervisores estaban más formados en relaciones humanas con lo que éstos reemplazaban a los consejeros.

Repercusión del estudio según Quijano (1993) (0,5).

- Lo más sorprendente del estudio fue que, incluso en las etapas en las que las condiciones eran menos favorables, no se produjo una disminución de la producción como estaba previsto, lo que ponía de manifiesto la influencia de variables distintas a las consideradas relevantes en un primer momento por los investigadores, como la relevancia de los factores sociales en la explicación de la productividad, dando lugar al movimiento de las relaciones humanas.

Explicación del efecto Hawthorne y críticas (1).

- Buena parte de los resultados obtenidos podían atribuirse al impacto de las actitudes positivas que se habían generado en los trabajadores al sentirse miembros de un grupo que estaba participando en una experiencia importante, lo que se conoce como "efecto Hawthorne". Este efecto se ha descrito

como la mejora de los resultados simplemente por formar parte de una investigación o el aumento del rendimiento que se sigue de la introducción de un determinado cambio en un estudio y, en general, se refiere a la confusión provocada por variables que actúan de forma simultánea a las que se quiere estudiar.

- Las críticas fueron: Los expertos que trabajaron no tenía formación investigadora los resultados no se contrastaron de forma suficiente. Las conclusiones del efecto Hawthorne no definen lo que ocurrió, sino que este efecto no es más que una elaboración de las interpretaciones que posteriormente se hicieron de los resultados.

APORTACIONES EN LA HISTORIA DE LA PO. – Adicional –

1

La aproximación interaccionista (1).

- Sus máximos representantes, Chapple y Arensberg, señalan la importancia de las interacciones entre los trabajadores, lo que supone ampliar el objeto de estudio de los psicólogos centrado en el empleado individual a considerar todos los elementos o partes que intervinieran en dicha interacción, algo que a partir de entonces será una constante en el estudio de la conducta organizacional.
- Otra de las aportaciones importantes de la Escuela de Chicago fue el reconocimiento de la influencia de la tecnología en las interacciones sociales, sentando las bases de la posterior aparición de los sociotécnicos.
- **Lewin**, como representante de la Gestalt, creía que la conducta era el resultado del campo total de fuerzas que operan sobre el individuo. Se centra inicialmente en la teoría de la personalidad y posteriormente en la dinámica de grupos y la *action research* (relaciona la experimentación de laboratorio con la preocupación por los problemas aplicados).
- Una de las líneas de investigación que más han influido en la PO. fue su estudio sobre la influencia del comportamiento de los líderes sobre los seguidores (conformidad, liderazgo informal, mecanismos de identidad). Entre sus principales contribuciones señala el papel de la *action-research* en el estudio de los fenómenos organizacionales, el modelo de cambio social aplicado al desarrollo organizacional, los conocimientos sobre dinámica de grupos y el desarrollo de los grupos T.

2

3 Los psicólogos humanistas (0,5).

- Los trabajadores y sindicatos desconfían de las tesis defendidas por los psicólogos de las “relaciones humanas” vinculados al servicio de la dirección de las empresas.
- Los psicólogos humanistas suponían la independencia de la dirección de las empresas. **Maslow, Likert, McGregor, Argyris**. Parten de las necesidades y deseos de realización personal que tienen todos los individuos. Se planteaba que las empresas deberían considerar la posibilidad de que los trabajadores contribuyeran a la organización de forma espontánea y satisfactoria.
- Estas teorías se centran en dos aspectos: interés por diseñar los trabajos desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades de los empleados y el reparto de determinadas cotas de participación y poder entre estos.
- Como señala Quintanilla, las tesis defendidas desde el movimiento el Desarrollo Organizacional o la Participación en el Trabajo son ejemplos actuales de los postulados humanistas.

La aproximación sociotécnica (0,5).

- Buena parte de lo que se conoce como aproximación sociotécnica se debe al trabajo realizado en el Instituto Tavistock, fundado en 1947. Los sociotécnicos se centraron en el estudio de la interacción

entre el elemento social y el elemento tecnológico, como una forma de estructurar y organizar el trabajo para lograr, tanto la satisfacción del trabajador, como la mejora de la productividad.

- Uno de los estudios más relevantes fue el de Trist y cols. en las minas de carbón inglesas. Contrariamente a lo esperado, la introducción de maquinaria no produjo las mejoras esperadas. Se compararon los efectos observados en otras minas en las que se introdujo una tecnología mixta. En éstas no se produjeron cambios tan radicales ni en las tareas ni en los grupos de trabajos, mostrando sus empleados menores niveles de absentismo y mayor satisfacción.
- Se puso de manifiesto que la influencia de la tecnología en los sistemas de producción no era determinante siendo posible ajustar los modos de trabajo a las necesidades y preferencias de los trabajadores. Pero fundamentalmente fue la necesidad de atender a los grupos de trabajo para potenciar las posibilidades que presentan en cuanto a producción y satisfacción de los empleados. Se pasa del estudio del trabajador aislado al del grupo como unidad de análisis.
- La principal crítica es que sus presupuestos son más adecuados en unos contextos que en otros.

Aportación desde la sociología: La burocracia de Weber (0,5).

- **Weber** se preocupa por cómo ejercer el poder para lograr la satisfacción de los trabajadores y evitar su alienación. Su obra es considerada la primera teoría sistemática acerca de las organizaciones. Para él el poder es la posibilidad que tiene una persona de influir sobre los demás para conseguir que hagan aquello que de otra forma no harían. Existen tres modos de ejercer el poder, el poder tradicional, el poder carismático y el poder legal, cada uno dará lugar a un tipo de organización.
 - En las **organizaciones tradicionales**, el líder ejerce su poder basándose en la influencia de las normas o leyes impuestas por la tradición y sus miembros lo aceptan como algo incuestionable (organización científica).
 - En las **organizaciones carismáticas** el poder del líder se fundamenta en sus propias características personales que posibilitan la atracción y el mantenimiento de los miembros. Weber considera estas dos formas inadecuadas.
 - En las **organizaciones burocráticas (burocracias)**, en las que se da el poder legal, se fundamenta única y exclusivamente en la capacidad del líder para ejercer ese poder basándose en normas.
- Las organizaciones burocráticas se basan en tres presupuestos:
 - Un conjunto de reglas establecidas intencionalmente.
 - Un ejercicio del poder por razón del cargo que se ocupa y de las obligaciones que impone la normativa.
 - Una sumisión al poder legítimamente establecido y no a la voluntad del que lo ejerce.
- La burocracia es un sistema que pretende controlar todos los elementos de la organización, garantizando la consecución del mayor grado posible de eficacia.
- La principal **crítica** es que el cumplimiento estricto de las normas puede llegar a considerarlas un fin en sí mismo.

APROXIMACIONES TEÓRICAS ACTUALES A LA PO.

Concepción sistémica de la organización: ¿qué supone el concepto de sistema biológico al estudio de las organizaciones (0,5).

- Destaca el trabajo de Von Bertalanffy sobre los sistemas biológicos y su aplicación al análisis de las organizaciones.
- El concepto de sistema biológico suponía una nueva forma de plantear el estudio de las organizaciones pues lo fundamental ya no serían los elementos o partes individuales **sino el conjunto de las relaciones de las que forman parte**. Supone poder diferenciar una serie de niveles o subsistemas integrados en un sistema organizacional global y cuyo estudio debe tener en cuenta las **relaciones entre ellos**. Así desde una perspectiva “micro” el estudio de las organizaciones se centra en el nivel individual, desde una perspectiva “macro” se analiza la estructura de la organización y los diferentes grupos que la integran.
- Para Katz y Kahn, las organizaciones se encuentran en continua interacción con su medio, del que dependen para la obtención de recursos y al que devuelven los productos y servicios que producen. La concepción de sistema abierto supone que no hay sólo una forma de organizarse, dependerá de las **necesidades** de la organización y de **características** del medio.
- Además las organizaciones son sistemas sociales con acontecimientos o hechos de carácter social, y por tanto no reductibles a elementos biológicos.
- A pesar de las ventajas de la conceptualización de la organización como sistema también se han señalado algunas limitaciones. Quijano recoge las tres objeciones señaladas por Pondy y Mitroffs: el olvido de la influencia que ejercen las organizaciones sobre su entorno, la no consideración de la génesis de la organización ni de los procesos de cambio que experimenta a lo largo del tiempo y un cierto olvido por las cuestiones micro.

Tesis cognitivas: propuesta de Hodgkinson (2001) sobre las perspectivas de la teoría cognitiva al estudio de las organizaciones (0,5).

- Hodgkinson identifica en los últimos años dos perspectivas en la aplicación de la teoría cognitiva a la PO:
 - La **perspectiva computacional** que surge de la Psicología Experimental Cognitiva y dirige su atención a las limitaciones del modelo del procesamiento de la información y a las estrategias utilizadas para superar esas limitaciones.
 - La **perspectiva interpretativa**, ejemplificada por el trabajo de Weick y la teoría de la identidad social se centra en la forma en que las realidades organizacionales son socialmente construidas.
- Algunas críticas a esta perspectiva son la reducida posibilidad de mejorar las explicaciones y las predicciones y el olvido de los factores emocionales y contextuales o de la importancia del poder en las organizaciones.

Las organizaciones desde la perspectiva del poder: las dos formas de entender el poder (0,5).

- Existen unas propuestas que responden a una concepción tradicional del poder, que se ha calificado como “técnica”, en la medida que posibilita el control de los procesos y actividades que ocurren en la organización responden a planteamientos racionalistas.
- Desde una perspectiva constructivista el poder no actúa sólo para alcanzar los objetivos establecidos, también para determinar cuáles van a ser dichos objetivos, poniendo en cuestión el mito de la racionalidad. Se habla de la ambigüedad de los fines, dado que éstos no tienen un carácter fijo, sino que están en función de los intereses de los distintos grupos existentes en la organización. Son las coaliciones entre los diferentes grupos las que posibilitan el surgimiento y mantenimiento de los objetivos organizacionales. Según esta postura, las organizaciones pueden considerarse como formaciones sociales estructuradas por relaciones de poder; así, el poder no es un elemento más de la organización, sino que es el elemento clave para entender su funcionamiento. Son los que detentan

el poder los que determinan el tipo de estructura que desean para su organización, los que establecen las normas y pautas de funcionamiento, etc.

Las organizaciones como culturas: la propuesta de Weick (1985) (0,5).

- Esta perspectiva pone de manifiesto la relevancia de la interacción social como base de la elaboración de una imagen común de la organización. Desde este paradigma, el planteamiento anterior (racional) resulta limitado y pobre, y entiende que la realidad organizacional no existe independientemente de las percepciones de sus miembros. En este sentido los procesos de la interacción social cobran un papel fundamental al ser los elementos que sirven de base para el establecimiento y mantenimiento de una imagen común de la organización (Weick). Los elementos culturales, por su valor simbólico resultarían más significativos para comprender la conducta organizacional, que las estructuras o el ambiente señalados desde las posturas racionalistas. Las organizaciones se conciben como realidades construidas a través de la acción de actores relevantes.
- Schultz propone el concepto de **dominio simbólico** entendido como el escenario laboral dotado de significados e interpretaciones colectivamente compartidas por los miembros de la organización. En este sentido, las historias y narraciones actuarían como medios a través de los cuales atribuir significado a los procesos y estructuras organizacionales.
- Weick y Roberts proponen un concepto de “mente colectiva” que pone de manifiesto que las interrelaciones actúan como mecanismos de control en las organizaciones.
- Desde una perspectiva realista se considera que es posible cambiar la cultura para adecuarla a los objetivos organizacionales, manejando diferentes procesos: los relacionados con el procesamiento de la información, la dinámica de grupos, el uso de recompensas y, fundamentalmente, el liderazgo.

Psicología Organizacional Positiva: Propuesta de Wright (2003) (0,5).

- Wright señala que una de las razones de la falta de relevancia achacada a este ámbito se debe a una implicación excesiva con la dirección de las empresas lo que ha condicionado buena parte de la falta de una aproximación más relevante y preactiva en las investigaciones sobre conducta organizacional y su propuesta le lleva acuñar el término “conducta organizacional positiva” en el que pretende reflejar una nueva perspectiva centrada en la mejora de las situaciones de trabajo.
- Para Wright una contribución valiosa de la Psicología Organizacional Positiva es considerar la felicidad, la salud y la mejora del individuo como metas y fines viables y valiosos en sí mismos, y no sólo por su contribución a la productividad de las organizaciones. Señala, que las emociones positivas dotan al individuo de recursos personales que le van a permitir crecer mental y psicológicamente lo que les va a hacer más proactivos y a la vez menos susceptibles de sufrir trastornos psicopatológicos.