

# EL PENSAMIENTO ACERCA DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN LABORAL: UNA REVISIÓN HISTÓRICA Y CRÍTICA DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Artículo publicado en “Stvdivm – Revista de Humanidades”, vol. 18, pp. 193-217 (2012).

## **Autores:**

### **Xavier Pons Diez**

Doctor en Psicología. Máster en Psicología Comunitaria.  
Profesor del Departamento de Psicología Social de la Universitat de València.

### **José Luis Ramos Miralles**

Licenciado en Psicología. Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.  
Técnico de Servicios Sociales del Ajuntament de València.

En este artículo se revisan las conceptualizaciones que sobre el trabajo y la organización laboral se han desarrollado a lo largo de la historia contemporánea, haciéndose tal revisión desde la perspectiva de análisis que aporta la psicología social. Con la Revolución Industrial, la nueva sociedad trajo consigo nuevos problemas y nuevas formas de estudio acerca de lo social, siendo característico de esta época el interés por el estudio de los asuntos sociales. Consecuentemente, la investigación acerca del trabajo aparece entre los nuevos temas que abordó la incipiente ciencia social. A partir de ahí, diversas corrientes de pensamiento, durante los siglos XIX y XX, han ido desarrollando sus explicaciones a la cuestión de cuáles son las mejores formas de optimizar el trabajo y la calidad de vida laboral de los trabajadores.

.....

## **1. El advenimiento de la sociedad industrial: Primeras aportaciones**

Entre finales del siglo XVIII y principios del XIX, la Revolución Industrial supuso una considerable modificación en los modos de trabajo y de producción. Las máquinas, sustituyendo a la fuerza muscular, permitían la fabricación masiva y rápida de las mercaderías. De este modo, el centro de la actividad productiva se desplazó, paulatinamente, desde los pequeños talleres familiares a las grandes fábricas (Tezanos, 2001).

A lo largo del siglo XIX otras transformaciones tecnológicas y económicas siguieron facilitando el crecimiento industrial y la mejora de los medios de producción en masa. Entre estas innovaciones pueden citarse la utilización de la energía eléctrica, el auge de las

inversiones bancarias en la industria, el desarrollo de los medios de transporte –ferrocarril– y el desarrollo de los medios de comunicación a distancia –telégrafo–.

En esta situación de crecimiento industrial se empezó a imponer un tipo de trabajo mecanizado que se caracterizaba, fundamentalmente, por tareas repetitivas y automatizadas (Peiró, 1998). En términos generales, el trabajo industrial de esa época adquiere un conjunto de rasgos característicos: largas jornadas de trabajo repetitivo, en las que el obrero debe realizar constantemente una misma acción o un pequeño conjunto de acciones; ausencia de control del trabajador sobre sus propias acciones, que son directamente controladas, en la mayoría de ocasiones, por la misma tarea mecanizada que realiza; puestos de trabajo altamente monótonos, tediosos y automatizados; condiciones físicas aversivas; y jerarquías de mando inflexibles y autoritarias.

La nueva sociedad trajo consigo nuevos problemas y nuevas formas de estudio acerca de lo social. Como afirma Tezanos (2001), es característico de esta época el interés por el estudio de los asuntos sociales. Consecuentemente, la investigación acerca del trabajo aparece entre los nuevos temas abordados por la incipiente ciencia social: de las transformaciones sociales y laborales surgió un novedoso interés por la investigación del trabajo.

Fue en el Reino Unido donde cristalizaron las primeras aproximaciones teóricas sobre el fenómeno laboral, que tuvieron en el concepto de división del trabajo su principal foco de interés. Se destacan tres de estas aportaciones, cuya obra se desarrolló en esta época y que tuvieron influencia en el posterior desarrollo del pensamiento organizacional. Son las aportaciones de Adam Smith, de Charles Babbage y de Robert Owen (Robbins, 2004):

– Smith propone la división del trabajo como el método en el que cada individuo se especializa en una fase determinada del proceso de producción. Según este autor, tal método permitiría un aumento de la productividad, pues pronostica que con él se incrementaría la habilidad y destreza de cada trabajador, al tener que especializarse en tareas muy concretas, se ahorraría tiempo, al no tener que realizar cambio de tareas, y se estimularía la creatividad en la invención de maquinaria que facilite y abrevie el trabajo.

– Babbage amplió los conceptos de la división del trabajo, agregando que, en su opinión, ésta reduciría el tiempo necesario para aprender un puesto y el desperdicio de materiales durante la etapa de aprendizaje, y permitiría alcanzar altos niveles de habilidad y una mejor aplicación de las capacidades de las personas en tareas específicas. Además,

postula la idea de que la economía de especialización debería ser tan relevante para el trabajo mental como para el trabajo físico.

– Owen fue uno de los primeros teóricos en denunciar cómo el creciente sistema de fábricas denigraba a los trabajadores. Postuló que la empresa industrial debería invertir en mejorar las condiciones en que la mano de obra vive y trabaja, pues eso aportaría beneficios no sólo a los trabajadores, sino también a la empresa. Su propuesta incluye la reglamentación de las horas de trabajo, eliminación del trabajo infantil, educación pública para los trabajadores y sus familias, alimentos proporcionados por la empresa en el lugar de trabajo y participación de ésta en proyectos de la comunidad.

La gran confianza que autores como Smith o Babbage depositaban en la división del trabajo se aleja de las actuales concepciones sobre la organización, particularmente en el sector de los servicios. Pero lo que es destacable, desde el punto de vista histórico, es que estaba naciendo la ciencia social aplicada al ámbito laboral. La teoría de la organización comienza a concebirse como una materia interdisciplinar que emergió durante el siglo XIX de las incipientes psicología y sociología, pero que también encuentra raíces en la economía, la ciencia de la administración, la ingeniería y la filosofía (Peiró, 1998; Pugh, 1966). Aunque el prisma de análisis del presente texto será el aportado por la psicología social, las aportaciones procedentes de otras disciplinas también deberán formar parte de una visión psicosocial completa. Compartimos con otros autores (Blanco, 1988; Gergen, 1997; Ovejero, 1997) que la explicación psicosocial de los asuntos sociales alcanza su máxima plenitud cuando se conecta e integra con otras disciplinas que abordan los mismos asuntos.

## **2. La aportación sociológica y la teoría de la burocracia**

Las transformaciones sociales, económicas y laborales acontecidas durante el siglo XIX promueven el interés por la investigación de la sociedad como objeto de estudio. Así, surgen las ciencias sociales y comienzan su desarrollo como instrumento teórico para la explicación de la vida social y los asuntos sociales. Muchos de los nuevos investigadores sociales en esa época se interesaron por las circunstancias que acompañaban a la actividad laboral, con la finalidad de aportar un análisis crítico. Entre tales investigadores, se hallaban algunos de los reconocidos como “padres fundadores de la sociología” (Tezanos, 2001), como el francés Henri de Saint-Simon y el alemán Max Weber.

La obra de Henri de Saint-Simon representa la reivindicación de una sociedad basada en el desarrollo industrial humanizado, en la planificación económica y en el racionalismo, así como en la supresión de las desigualdades sociales y en la satisfacción de las necesidades vitales de todos los individuos: el desarrollo económico e industrial debía permitir que todas las personas que desearan trabajar pudieran hacerlo y pudieran satisfacer dignamente sus necesidades básicas.

Distingue Saint-Simon entre la clase “laboriosa” –obreros, agricultores, empresarios, banqueros, intelectuales, profesionales,...– y la clase “ociosa” –aristócratas, rentistas, miembros del clero,...–, considerando que sólo los primeros se hallan habilitados para administrar los bienes sociales, pues los segundos no constituyen una clase productiva (Newman, 2005).

Por su parte, Max Weber explica que la concepción del mundo que tiene cada individuo determina cuál será su comportamiento en la sociedad, y que de esta concepción forman parte los valores éticos que cada persona posee, adquiridos por la influencia de su ambiente cultural. Partiendo de esta noción, en la obra “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”, –publicada por primera vez como libro en 1930, aunque los artículos originales datan de 1904 y 1905– Weber (1930/1984) compara los rasgos que definen el espíritu capitalista con ciertos valores propios de la cultura protestante, encontrando que ambos encajan en una determinada visión del ser humano y la sociedad:

– El capitalismo prioriza valores tales como: actuación ordenada y calculada, disciplina, afán de lucro, ambición personal, esfuerzo y trabajo, competitividad,...

– La ética protestante enfatiza valores tales como: austeridad, espíritu de sacrificio, rectitud,... así como la consideración del éxito personal como señal de predestinación.

La propuesta weberiana se basa en que esta compatibilidad y adecuación de valores permitió un mayor desarrollo inicial del sistema capitalista en los países tradicionalmente imbuidos de la ética protestante, aunque esta ideología del trabajo haya ido desligándose de sus raíces iniciales e implantándose en países con una tradición cultural distinta a la protestante.

Pero la aportación más importante para el pensamiento organizacional fue la teoría de la burocracia, propuesta por el propio Weber (1922/2008). En ésta, Weber comienza distinguiendo tres formas de legitimar el poder en la sociedad:

– Dominación carismática: el poder se legitima por las características de quien lo detenta. La aceptación de los dirigidos se basa en la creencia en su derecho a mandar o en su mayor fortaleza física, económica o carismática, así como en la obligación de obedecer al que manda. El poder es inherente a la persona que lo posee. Es la modalidad propia de las sociedades totalitarias.

– Dominación tradicional: el poder se legitima por el pasado familiar de quien lo detenta. Es un poder heredado e inherente a la familia que lo posee. Esta modalidad es propia de administraciones de tipo patrimonial.

– Dominación legal: el poder se legitima por la ley, porque la ley es un producto de la racionalidad humana. A diferencia de los dos casos anteriores, quien ejerce el poder no lo hace de manera arbitraria, sino siguiendo preceptos legales; además, el poder es independiente de la persona que lo ejerce. Esta forma de legitimar el mando es propia de las sociedades democráticas y es la que da lugar a la administración burocrática.

Para Weber (1922/2008), una “administración burocrática” es un tipo de organización que surge de la dominación legal y se basa en los principios de racionalidad y de legitimidad a través de la ley.

La administración burocrática –la “empresa burocrática”– es esencialmente racional, pues se basa en un conjunto de reglas racionales que tratan de estructurar y regular el funcionamiento de la organización a partir del nivel de conocimientos y competencias técnicas específicas de cada miembro, para tratar de conseguir así el máximo de eficiencia. La persona que desempeña un puesto lo hace en función de sus competencias técnicas. Del mismo modo, quien desempeña un cargo directivo en la organización lo hace en función de su nivel relativo de competencia técnica, y es autoridad únicamente en tanto que miembro de esa organización, pero no lo es fuera de ella: ejerce el poder en función de su cargo y de las prerrogativas, responsabilidades y normas legales inherentes a ese rol, pero no por prerrogativas carismáticas o heredadas –no “es” mando, sino que “ejerce” el mando, como un rol más dentro de la organización, por ello, el poder es independiente de la persona que lo ejerce–. Por su parte, el trabajador se encuentra en un estatus jerárquico inferior, sólo en

cuanto que miembro de esa organización, y obedece preceptos legales y reglas explícitas, pero no voluntades individuales de los directivos. Dentro de este sistema de administración racional existe la posibilidad de movilidad ascendente en función de la adquisición y demostración de capacidad, experiencia y conocimientos técnicos.

Esta organización burocrática, basada en un ordenamiento racional, no es una constatación empírica de Weber, sino una formulación ideal sobre el funcionamiento organizacional. No describe lo que ocurre en las organizaciones de su tiempo, sino que explica cómo deberían ser éstas. Weber abstrae los aspectos más racionales y eficientes de las organizaciones conocidas, elaborando, a partir de aquí, un modelo “puro” de organización, cuyo funcionamiento se base en la racionalidad y en el logro de la eficiencia.

Esta teoría weberiana ha recibido algunas observaciones críticas que han pretendido matizar sus aportaciones. A este respecto, se ha señalado que un excesivo celo por el cumplimiento de las normativas puede dar lugar a unas mentalidades rígidas y poco flexibles entre los miembros de la organización, así como una dificultad para solucionar problemas inesperados o para adaptarse a los cambios del entorno. Del mismo modo, el exceso de formalismo normativo suele ser causa de insatisfacción en los clientes –en el caso de empresas privadas– o en los ciudadanos –en el caso de servicios de la Administración pública–.

### **3. La organización científica del trabajo**

Durante el primer cuarto del siglo XX se desarrolla y consolida una singular aproximación científica al estudio del trabajo, que tendrá importante influencia en el ámbito de la industria. Su objetivo era proporcionar a las empresas un conjunto de principios generales con base científica, cuya aplicación permitiera una mayor productividad empresarial. Estos principios hacían referencia a cuestiones tan diversas como métodos de compra y almacenamiento, estandarización de herramientas, mecanización, inversiones u organización del trabajo. En el presente texto serán tratados, por su interés psicosocial, aquellos principios referidos a cómo organizar el trabajo de los obreros en la industria con la finalidad de obtener el máximo rendimiento de cada uno de ellos. Las teorías de la organización científica del trabajo presentan grandes limitaciones en cuanto a su concepción del trabajo y del ser humano, pero, en su momento, tuvieron gran incidencia en el

pensamiento organizacional. Por ello, deben ser analizadas críticamente y contrastadas con las actuales concepciones. Dentro de esta corriente pueden diferenciarse dos propuestas teóricas: la teoría de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos por Frederick Taylor y la teoría universalista de la organización, postulada desde Francia por Henri Fayol.

La teoría de la administración científica de Taylor (1911/1980) supone una peculiar conceptualización sobre la empresa industrial, fundamentada en la pretensión de un sistema racional del trabajo. Esta pretensión racionalista desemboca, paradójicamente, en la propuesta de que la organización se convertirá en más productiva en la medida en que se reduzca el control que el obrero tiene sobre su propia actividad. La peculiar formulación taylorista puede ser resumida en los siguientes principios básicos:

- El trabajo de los obreros puede ser estudiado y analizado científicamente, con el fin de conseguir el máximo posible de rentabilidad y productividad para la empresa.

- Sólo existe una manera correcta de realizar una determinada tarea laboral. El estudio científico del trabajo permite descubrir cuál es la manera “correcta” de realizar cada tarea. El método empleado es el análisis de tiempos y movimientos, mediante el cual se descompone cada actividad laboral en movimientos elementales e indivisibles, que deberán ser reproducidos por el obrero en su puesto de trabajo.

- El trabajador tiene que asumir un trabajo previamente definido por los analistas de tareas y limitarse a realizar los movimientos predefinidos en el tiempo máximo programado para cada movimiento o conjunto de éstos.

- Los trabajadores podrán ser seleccionados conforme a la adecuación de sus aptitudes a lo requerido por el puesto de trabajo predefinido.

- Los obreros podrán ser entrenados para hacer el trabajo de la manera previamente definida por los analistas de tareas.

- El único motivador del trabajo es el dinero. El trabajador sólo actúa por dinero. Se hará necesario, pues, establecer un sistema de primas económicas individualizadas para aquellos trabajadores que superen una productividad estándar.

- La organización diferencia dos tipos de individuos: los programadores analistas de tareas y los operarios ejecutores. Los programadores son personas racionales capaces de

tomar decisiones; son quienes establecen la manera “correcta” de realizar cada trabajo mediante el análisis de tiempos y movimientos —qué movimientos y en qué tiempo—. Los operarios son simples ejecutores; carecen de capacidad para tomar decisiones y han de amoldarse sin más al trabajo predefinido por los analistas.

Muy cercana a los presupuestos tayloristas, la teoría universalista de la organización de Fayol (1925/1980) intenta descubrir un conjunto de principios científicos universales que sirvieran para organizar el trabajo y superaran los tradicionales métodos organizativos de carácter intuitivo. Propone que si se descubren unos principios básicos aplicables a todo tipo de empresas, los directivos contarían con un conjunto de reglas para administrar de manera racional y científica la organización. Los principios básicos que Fayol pretendía establecer se pueden resumir así:

- División del trabajo. Cada individuo ha de especializarse en un tipo de tareas. La especialización hace al trabajador más experto en su función y, por tanto, más productivo.

- Disciplina. Es considerada como un valor necesario para el buen funcionamiento de la organización. La disciplina se fundamenta en la existencia de reglas de trabajo claras, sanciones justas y mandos eficientes que las apliquen.

- Unidad de dirección. Un único mando y un único plan de trabajo para cada conjunto de operaciones que se dirijan a un mismo objetivo. En la medida de lo posible, cada grupo de trabajadores ha de recibir instrucciones directas de un solo mando.

- Jerarquización. La organización debe basarse en un sistema de relaciones jerárquicas establecido por delegación de autoridad de arriba a abajo —por ejemplo, el directivo delega en el supervisor—. Conforme aumenta el nivel jerárquico, aumentará la necesidad de poseer capacidad para administrar bienes y personas.

- Centralización. En los rangos más altos de la jerarquía se concentra la autoridad y la capacidad para tomar decisiones.

Fayol sigue, efectivamente, muchos de los preceptos tayloristas, aunque su teoría presenta una visión un poco más humana del trabajo y de la organización. Por ejemplo, destaca la importancia de que los trabajadores reciban un salario justo, así como un trato amable y equitativo por parte de sus mandos. Del mismo modo, propone que la estabilidad

laboral mejorará el rendimiento y que los mandos han de escuchar las opiniones de los trabajadores.

En la actualidad, algunos preceptos de las teorías de la organización científica del trabajo son aún aceptados en algunas empresas –sobre todo del sector industrial–, aunque lo cierto es que esta conceptualización del trabajo y la organización se ha mostrado muy insuficiente y ha sido ampliamente cuestionada. Ya desde las primeras décadas del siglo XX, y aún hasta nuestros días, se han venido formulando críticas sobre este modelo teórico, especialmente sobre el taylorismo. Las principales críticas al taylorismo han recaído sobre aspectos como los siguientes (Blas, 2005; Peiró, 1998):

- La idea de que sólo exista una única manera correcta de hacer un trabajo y que el obrero deba asumir, sin más, una tarea predefinida por otra persona en todas sus acciones.

- La nula racionalidad otorgada al obrero y la excesiva racionalidad que se concede al analista de tareas, hasta el punto de convertir a éste en decisor único de todo el desempeño laboral de aquél.

- La idea de que la actividad laboral pueda reducirse a movimientos elementales indivisibles y que el trabajador haya de limitarse a reproducir esos movimientos.

- La reducción de la motivación laboral a salarios e incentivos económicos como únicos factores determinantes de la misma.

- El olvido de los aspectos psicológicos y psicosociales que influyen en el trabajo.

- La idea de que la única finalidad del estudio científico del trabajo sea el aumento de la productividad del obrero. El taylorismo no se interesa por la satisfacción laboral, ni por la mejora de las condiciones laborales, ni por la prevención de accidentes,...; es decir, no contemplan la calidad de vida laboral como objeto de estudio científico.

- La excesiva racionalidad y científicidad otorgada a la organización que siguiera los principios propuestos por estas teorías. Más que en principios racionales, la empresa “taylorista” se basa en la concepción del trabajador como una pieza más de la maquinaria empresarial, lo cual se encuentra muy lejos de poder ser considerado como racional y científico.

No obstante las anteriores críticas, la organización científica del trabajo supuso el primer intento de aproximarse científicamente al estudio del trabajo, así como la introducción del concepto y método del análisis del puesto de trabajo, la introducción del entrenamiento sistemático como parte del proceso de incorporación y un primitivo desarrollo de pruebas de selección de personal.

#### **4. La psicología industrial**

Entre las críticas formuladas al taylorismo figuraba el olvido de los aspectos psicológicos implicados en la organización y en la conducta del trabajador. Así, desde la psicología de las primeras décadas del siglo XX se hacen aportaciones que intentan complementar las carencias del anterior modelo teórico, aportando una visión más psicológica al estudio científico del trabajo. La cuestión fundamental que plantean es que no sólo debe estudiarse científicamente el trabajo, sino también a la persona que trabaja.

Los avances de la investigación en psicología propician que se puedan aplicar sus conocimientos al mundo laboral. En este momento es cuando nace la psicología aplicada al trabajo, y lo hace auspiciada conceptualmente por la corriente denominada psicología industrial. Esta corriente de pensamiento representó una tentativa científica para facilitar la tarea del trabajador y aumentar, de este modo, su productividad (Vargas, 2007).

La psicología industrial se desarrolla en los Estados Unidos en las dos primeras décadas del siglo XX, a partir de la obra de James M. Cattell y del alemán Hugo Münsterberg. La noción de partida es que deben investigarse cuáles son las condiciones en las que se puede encontrar el mejor acoplamiento entre un hombre y un puesto de trabajo, con la finalidad de que el hombre obtenga la mayor comodidad física y psicológica posible en su trabajo y, así, aumentar su rendimiento (Peiró, 1998). Se estudió la aplicación de los principios que rigen el aprendizaje humano al entrenamiento de los trabajadores en su puesto de trabajo. Igualmente, se investigaron los efectos que la fatiga física y mental tiene sobre los trabajos monótonos de producción en cadena y se estudió la influencia de motivaciones no económicas en el trabajo –aun sin negar la importancia de éstas–, tales como la comodidad del obrero o la reducción de la fatiga y la monotonía.

Una de las principales aportaciones de la psicología industrial fue el desarrollo de tests de capacidades mentales para la selección de los trabajadores, basándose en los avances de la psicometría: si las personas poseen aptitudes mentales diferentes, podrán realizar mejor unos trabajos que otros (Vargas, 2007). Se postulaba que, mediante una selección de personal racional y científica, se podría mejorar la ejecución de los trabajadores y la producción de la empresa, al situar a cada uno en aquella función para la cual fuera más apto.

Además de los desarrollos estadounidenses, algunos investigadores británicos se interesan por los aspectos psicológicos de los obreros de las factorías, que debían trabajar a gran ritmo en un trabajo especialmente monótono. De este modo, en los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, nacen en el Reino Unido líneas de investigación sobre los efectos de la fatiga y la monotonía en el trabajo industrial, destacando las aportaciones de Charles Myers y las de Stanley Wyatt, cuyos principales resultados pueden resumirse en los siguientes (Peiró, 1998):

– Se destaca que la fatiga –física y psicológica– es un factor que hace disminuir el rendimiento y la calidad del trabajo realizado. En todo caso, se comprobó también la existencia de diferencias individuales, pues la habilidad o pericia de un trabajador experto puede compensar, en parte, los efectos negativos de la fatiga sobre el trabajo, evitándose un descenso significativo en la calidad y cantidad del trabajo realizado.

– Respecto a la monotonía, se comprueba que ésta es consecuencia de las características propias de las cadenas de producción, como son la excesiva fragmentación de las tareas en movimientos elementales, así como la exigencia de realizar excesivas repeticiones de una misma acción. La monotonía reduce la motivación laboral, sin embargo, no se experimenta el mismo grado de monotonía en todo tipo de tareas. De este modo, se comprueba que en las tareas semiautomatizadas se experimenta mayor grado de monotonía que en las tareas totalmente automatizadas. Esto es así porque las tareas semiautomatizadas requieren atención alta para impedir que la mente focalice sobre otras cuestiones ajenas a la tarea, mientras que en las totalmente automatizadas el individuo puede desviar parcialmente su atención, lo cual reduce la sensación de monotonía.

Ya desde los años treinta –del siglo XX– se empiezan a formular críticas hacia la psicología industrial. Las principales críticas que ha recibido este modelo teórico han girado en torno a tres aspectos:

– Aunque la psicología industrial da importancia a los aspectos psicológicos del trabajo, soslaya los aspectos psicosociales que influyen sobre el mismo, es decir, los aspectos que tienen que ver con las relaciones entre las personas.

– El punto de mira de la investigación sigue siendo, únicamente, el aumento de la productividad del trabajador y no la mejora de la calidad de vida laboral o de la satisfacción laboral por sí misma. Es decir, la investigación acerca de las condiciones que facilitan el mejor acoplamiento entre un hombre y un puesto de trabajo, no tenía como finalidad la mejora de la calidad de vida del trabajador, sino únicamente la consecución de mayor rendimiento por parte de éste.

– Un test de aptitudes mentales no es un instrumento tan eficaz como se pensaba para la selección de personal en todas las circunstancias. Es cierto que las personas ponen en juego sus aptitudes mentales cuando realizan sus tareas laborales, pero la puntuación obtenida en un test en un día concreto no siempre será el indicador más preciso para la selección de personal.

## **5. El movimiento de las relaciones humanas y desarrollos afines**

El movimiento de las relaciones humanas en la organización aparece con la pretensión de poner en valor los factores psicosociales en el trabajo, intentando superar así ciertas carencias del taylorismo y la psicología industrial, especialmente su sesgo individualista. La idea es que no sólo hay que estudiar lo psicológico que acontece en la actividad laboral, sino también lo psicosocial, lo que tiene que ver con las relaciones entre personas y su significado.

Este movimiento se inicia a partir de las célebres investigaciones de Elton Mayo entre 1924 y 1940 en la factoría de la Western Electric Company en la localidad estadounidense de Hawthorne. Las investigaciones de Mayo supusieron un punto de inflexión en el estudio del trabajo y de la organización laboral. Sus hallazgos, de hecho, van más allá de connotaciones laborales y organizacionales, pues incluyen una relevante construcción antropológica: las investigaciones de Mayo otorgan crédito a la noción del hombre como ser social, superando el reduccionismo no sólo individualista sino también mecanicista y racionalista que imperaba, desde la Revolución Industrial, en el estudio del trabajo y la organización (Siguan, 1963). Además de esta destacada aportación, en el presente apartado serán tratados dos desarrollos afines y, en buena parte, contemporáneos: las investigaciones Kurt Lewin sobre dinámica de

grupos y la llamada “teoría del hombre social” plasmada en la obra de Mary P. Follet y de Chester Barnard.

Las investigaciones de Mayo (1932/1986, 1945/1998) en Hawthorne se desarrollaron en tres fases sucesivas. En los párrafos siguientes se describirán sus principales hallazgos.

En la primera fase se llevó a cabo un estudio experimental con un grupo de trabajadoras en una cadena de montaje. Fueron apartadas de su lugar habitual de trabajo y ubicadas en una sala especial donde trabajaron con unas condiciones laborales más benignas que el resto de compañeros de su empresa: mejor iluminación en la sala, prima económica especial en caso de mayor productividad, introducción de pausas durante el trabajo, media hora menos de jornada laboral y menor vigilancia por parte de los supervisores. Este grupo de trabajadoras incrementó su productividad laboral en comparación al que era su rendimiento anterior.

La explicación a este aumento del rendimiento la encontró Mayo, más que en la mejora concreta de las condiciones laborales o económicas, en variables de índole psicosocial. Estas trabajadoras, durante el tiempo que duró el experimento, fueron creándose una conciencia de pertenecer a un grupo distinguido dentro de la empresa e interpretaron que la dirección quería introducir mejoras en el trabajo y ellas habían sido elegidas para hacer la prueba. Todo esto fue creando unos sentimientos y actitudes positivos hacia su trabajo, hacia la empresa y hacia el grupo de compañeras. Este aumento de la satisfacción personal acabó por provocar mayor satisfacción laboral y ésta, a su vez, promovió un incremento de la productividad. Es decir, fue el aumento de la satisfacción laboral lo que produjo un mayor rendimiento.

De esta primera fase de la investigación se deriva la idea de que la motivación de los trabajadores aumenta cuando éstos perciben una disposición positiva hacia ellos por parte de la empresa. Este efecto revolucionó, en su momento, la conceptualización teórica sobre el trabajo.

La segunda fase de las investigaciones consistió en la realización de entrevistas a los trabajadores de la factoría. Se les preguntaba su opinión acerca del trabajo que desempeñaban, cuál era su comportamiento habitual en la organización, cómo se relacionaban con sus supervisores y compañeros, cuáles eran sus expectativas,...

Se concluyó de la fase de entrevistas que el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa obedecía no sólo a sus características personales, sino también y, en mayor

medida, a las características relacionales, grupales y organizacionales propias de esa empresa. Estas características de las relaciones, de los grupos y de la organización impregnan la conducta individual y la manera de actuar, de pensar y de sentir de cada trabajador. Así, el individuo que llega a una organización es socializado por ésta e incorpora a su repertorio conductual y actitudinal las formas de actuar y de pensar propias de los grupos y de la organización en que llevará a cabo su actividad: su comportamiento en la empresa estará, en buena parte, determinado por los valores y normas propios de los grupos a los que pertenece y de la organización en su conjunto. El trabajador no se ve a sí mismo como un individuo aislado, sino como miembro de una entidad social y de unos grupos sociales.

En la tercera fase, a través de procedimientos de observación directa, se estudió el comportamiento de los individuos en los grupos de trabajo. Entre los hallazgos obtenidos destaca el hecho de que en estos grupos formales –grupos de trabajo– aparecía un proceso informal –espontáneo, no establecido por la empresa– de control sobre el rendimiento, consistente en que los trabajadores trataban de llegar al nivel de producción que el propio grupo consideraba, implícitamente, como el estándar deseable de rendimiento. Tanto la superación excesiva de este nivel estándar como la producción por debajo del mismo eran sancionadas socialmente por los compañeros –mostrando rechazo y reprobación a la sobreproducción y a la infraproducción–.

Como conclusiones generales de las investigaciones de Mayo en Hawthorne pueden citarse:

– Existe una organización informal que resulta de las interacciones espontáneas entre los miembros y que se halla superpuesta a la organización formal. La organización formal y la informal son mutuamente interdependientes, es decir, ambas se influyen mutuamente en todo momento.

– El trabajador es un ser social que no pierde esta condición al llegar a su puesto de trabajo. Al contrario, para entender el comportamiento laboral es necesario entender las relaciones humanas que se establecen entre las personas que trabajan.

– Las relaciones humanas en la organización pueden ser una fuente de satisfacción o de insatisfacción laboral.

– Dentro de los grupos de trabajo aparecen diversos procesos psicosociales que influyen sobre la conducta individual, tales como los siguientes:

– Conformidad normativa. Aceptación individual de las normas implícitamente establecidas por el grupo, así como control social de su cumplimiento, es decir, sanción social a quien se desvíe de las normas implícitas.

– Identidad social. Sentimientos de identificación positiva con el propio grupo.

– Liderazgo informal. Influencia, no establecida por la organización, de un individuo sobre sus compañeros.

Coincidiendo con los últimos años de los estudios en Hawthorne, Kurt Lewin, investigador alemán emigrado a los Estados Unidos, desarrolla sus trabajos sobre el comportamiento humano en los grupos interactivos. La principal aplicación de las investigaciones de Lewin para el ámbito organizacional es en el terreno del liderazgo formal, es decir, de la dirección de grupos de trabajo. El líder formal, para poder desempeñar adecuadamente su función, se beneficiará de estar bien instruido en técnicas de dirección de grupos, pues, de esta manera se podrá incrementar la implicación de los trabajadores y la eficacia del equipo.

Lewin define tres estilos de liderazgo formal (Lewin y Lippitt, 1938):

– Estilo autoritario o autocrático. El líder toma las decisiones unilateralmente, sin escuchar al grupo, imponiendo tareas y métodos, y manteniendo un trato distante y frío.

– Estilo democrático o participativo. El líder toma las decisiones después de haber escuchado las opiniones, puntos de vista, ideas y sugerencias del grupo. Mantiene una posición de respeto y empatía hacia los trabajadores.

– Estilo permisivo o concesivo. Toma pocas decisiones, dejando al grupo actuar a su albedrío, después de haberles proporcionado una información muy genérica sobre la tarea a realizar.

Estos tres estilos, según las investigaciones de Lewin y Lippitt (1938), Lewin, Lippitt y White (1939) y Lippitt (1940), producen efectos distintos en los trabajadores:

– El estilo autoritario y el democrático generan ambos mayor cantidad de producción que el permisivo; sin embargo, el estilo democrático es, de los tres, el que genera una productividad de mayor calidad.

– En el estilo autoritario los miembros del grupo reducen su rendimiento cuando el líder formal no está presente en el lugar de trabajo, cosa que no ocurre en el estilo democrático.

– El estilo democrático es, de los tres, el que crea un mayor nivel de satisfacción, así como de cohesión grupal y de motivación hacia el trabajo.

– El estilo autoritario provoca un clima de hostilidad dentro del grupo, especialmente dirigida hacia los miembros más débiles. La hostilidad intragrupal es mucho menos probable en los grupos dirigidos con estilo democrático.

Un segundo planteamiento afín al movimiento de las relaciones humanas fue la teoría del hombre social desarrollada por Mary P. Follett y Chester Barnard, dos teóricos estadounidenses que destacaron la importancia de los aspectos sociales y humanos de las organizaciones.

La propuesta de Follett (1941/2006) es que las organizaciones se deberían basar en una ética cohesiva, más que en una ética individualista. Afirmaba que el potencial individual sólo podrá ser liberado en beneficio de la organización por medio de la asociación cohesiva y cooperativa. La tarea del administrador ha de ser armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo. Además, administradores y trabajadores han de percibirse mutuamente de manera cooperativa, como parte de una entidad social común. Las ideas de Follett enfatizan fuertemente el sentimiento de compañerismo, de trabajo en equipo y de esfuerzo cooperativo.

Por su parte, Barnard (1938/1974) contemplaba las organizaciones como sistemas sociales que requieren, para su funcionamiento, de la cooperación humana. Las organizaciones están compuestas por personas que mantienen relaciones sociales interactivas, y el principal papel de los administradores es comunicar y estimular a los empleados a realizar el esfuerzo necesario. Según Barnard, una gran parte del éxito de una organización depende de obtener cooperación entre el personal, así como del mantenimiento de buenas relaciones internas, pero también de buenas relaciones con los clientes, con los inversores, con los proveedores y con las instituciones. De este modo, Barnard extiende el concepto de relaciones humanas hasta el exterior de la organización, asignando a los administradores la función de

analizar el ambiente externo y ajustar a él el funcionamiento de la organización para mantener un estado de equilibrio.

El movimiento de las relaciones humanas y sus enfoques afines se vieron favorecidos por los avances en la metodología de investigación sobre las relaciones sociales. Una muestra de ello son los trabajos de Jakob-Levy Moreno, investigador austriaco emigrado a los Estados Unidos, que creó una técnica analítica llamada sociometría para estudiar las interacciones informales en los grupos (Moreno, 1947). El análisis sociométrico permite detectar las relaciones informales de atracción o rechazo entre los miembros de una organización, facilitándose así la detección de problemas y la creación de equipos de trabajo cohesivos.

## **6. El Instituto Tavistock**

Mediado el siglo XX, los avances tecnológicos acaecidos en la sociedad repercuten notablemente en el mundo del trabajo. Nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas máquinas e, incluso, a algunos trabajos que aún eran totalmente manuales. Se produce un impulso de los métodos de trabajo tecnologizado, incorporándose un mayor número de empresas a este modelo laboral. Todo ello supuso que muchos trabajadores tuvieran que enfrentarse a una nueva manera de desempeñar su actividad. Distintos investigadores se interesaron por estudiar los efectos que, sobre la conducta laboral, tuvo la incorporación de las nuevas tecnologías de esa época. De entre estas investigaciones, destacan las desarrolladas en el Reino Unido por Eric Trist y por Kenneth Rice en el marco del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas.

El Instituto Tavistock estudió el efecto de los cambios tecnológicos en los trabajadores y en el trabajo, en torno a los años cincuenta –del siglo XX–. Muchos de estos obreros tuvieron que aprender a utilizar nuevas y complejas máquinas para desempeñar unas tareas que, hasta ese momento, eran realizadas con maquinaria más simple o que sólo requerían aparatos de tracción manual. Las investigaciones realizadas tenían como objetivo encontrar las mejores maneras de armonizar los aspectos tecnológicos de la empresa con los aspectos humanos y sociales de ésta, con la finalidad de conseguir el mayor rendimiento posible de los obreros y que ese rendimiento fuera fruto de la satisfacción laboral. Como conclusiones, pueden destacarse las siguientes prescripciones que se plantean como medios para lograr el buscado ajuste persona-máquina (Peiró, 1998; Zarco, Rodríguez-Fernández y Martín-Quirós, 2004):

– Dotar de significado al trabajo de los obreros, evitando tanto como se pueda acciones excesivamente simples o tareas muy fraccionadas en movimientos elementales. En la medida de lo posible, dotar de un sentido de globalidad a la tarea desempeñada por cada obrero, para que éste perciba que está realizando una tarea con significado y no un conjunto de movimientos sin sentido aparente.

– Establecer grupos de trabajo con obreros que tengan niveles similares de competencia técnica en cuanto a la utilización de máquinas y tecnología.

– Dar tiempo y aportar formación suficientes para que los trabajadores se adapten a las innovaciones tecnológicas que sean introducidas en cada momento en la empresa.

Por otro lado, se introduce en el estudio organizacional el concepto de “equifinalidad”, entendido como la capacidad que posee una organización para llegar a los mismos resultados a partir de diferentes puntos de partida y a través de diferentes caminos. No hay una sola forma posible de llegar a un resultado óptimo, sino que existirán opciones diversas: se tratará de poner en marcha la que mejor se adapte, en cada momento, a las características de cada empresa, de la tecnología que posee y de los trabajadores que la hacen funcionar, así como a las circunstancias del ambiente externo. Un sistema sociotecnológico –personas haciendo funcionar máquinas– es equifinalista, a diferencia de un sistema tecnológico –la máquina–, que sólo es capaz de operar de modos prefijados.

## **7. Las aportaciones conductistas**

El paradigma conductista también hizo algunas aportaciones merecedoras de mención para el estudio de la organización laboral. Su pretensión era elaborar una ciencia del comportamiento organizacional basada en los preceptos de la psicología conductista: investigación sobre la conducta observable –sin entrar en “conjeturas” sobre el funcionamiento de la mente– con extremo rigor metodológico y consideración de que toda conducta humana depende de las consecuencias que ésta tenga para el sujeto que la realiza. Las aplicaciones conductistas al trabajo y a la organización derivan de los estudios sobre esta temática de una generación de investigadores estadounidenses, entre los años cincuenta y los setenta del pasado siglo –un periodo en el que, por cierto, la psicología del trabajo y de las organizaciones ya se iba extendiendo al estudio del sector terciario y no sólo al de la

producción industrial–.

En la obra de Burrhus-Frederic Skinner, uno de los puntales de la psicología conductista, se menciona la aplicación de los principios generales conductistas, por él mismo desarrollados, al diseño de programas de capacitación y de sistemas de recompensas organizacionales. Lo que mostró Skinner es que la conducta humana es una función de sus consecuencias, por tanto, según este investigador, las personas desarrollarán más probablemente un comportamiento si obtienen recompensas valiosas por ello, y será menos probable que lo hagan en caso contrario (Robbins, 2004). Otros autores de orientación conductista, como Frederick Herzberg, Richard Hackman, David McClelland o Fred Fiedler, estudian diversos aspectos del comportamiento organizacional, basándose en los preceptos propios de esta corriente. En los párrafos que siguen se expondrán tales aportaciones.

Herzberg se propone encontrar respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que desean los individuos de sus trabajos? Llegó a la conclusión de que la gente prefiere los puestos que ofrecen oportunidades para el reconocimiento, la autorrealización, la asunción de responsabilidades y el crecimiento personal (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). De acuerdo con Herzberg, si los administradores desean motivar a los empleados, deben rediseñar sus puestos para facilitarles el desempeño de tareas en las que logren un sentido de realización personal. Complementariamente a los estudios de Herzberg, Richard Hackman, comprobó que existen cinco dimensiones centrales del puesto de trabajo que actúan como incentivo motivador para las personas con fuertes necesidades de crecimiento personal: variedad en las habilidades implicadas, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía ejercida y retroalimentación obtenida (Hackman y Oldham, 1975).

McClelland (1961) encontró que podían identificarse en la sociedad diferencias individuales en cuanto a la motivación de logro: unas personas poseen un gran deseo de tener éxito y obtener logros en relación con una serie de valores, mientras que otras poseen una motivación hacia ello significativamente más escasa. Las investigaciones de McClelland incluyeron la práctica formativa para capacitar con éxito a los individuos e incrementar su deseo de logro. Los resultados apuntan que los trabajadores así capacitados aumentaban su rendimiento en el trabajo.

El liderazgo formal y dirección de grupos es otro de los tópicos investigados en el comportamiento organizacional. La teoría de contingencia de Fiedler (1973) identifica que el

liderazgo eficaz dependerá de las características de la situación: en situaciones altamente estructuradas y en las que presentan un nivel de estructuración bajo, el líder que mejorará el rendimiento del grupo será el que esté orientado más a la tarea que a la armonía de las relaciones; mientras que en situaciones de estructuración e incertidumbre medias, el líder facilitará el rendimiento si está más orientado a los aspectos humanos y a las buenas relaciones.

## **8. Los enfoques humanistas**

La corriente humanista en el estudio de las organizaciones es deudora de los trabajos de Abraham Maslow y su teoría de la jerarquía de necesidades. Propone que las necesidades humanas se ordenan jerárquicamente en cinco niveles: necesidades de supervivencia, de seguridad, de relación y aceptación social, de autoestima y, finalmente, de autorrealización. Estas necesidades se encuentran vinculadas entre sí mediante una relación jerarquizada: la meta prioritaria para cada persona en cada momento de su vida monopolizará la motivación de ese individuo y organizará, en la medida de lo disponible, sus recursos personales en dirección a ella (Maslow, 1954/1991). La importancia de la propuesta de Maslow estriba en reconocer el papel central que las motivaciones y la satisfacción de necesidades tienen en la conducta de los humanos.

Coincidiendo en el tiempo con los desarrollos conductistas antes expuestos, las ideas de la psicología humanista son recogidas por una serie de investigadores y teóricos estadounidenses, como Douglas McGregor, Chris Argyris o Rensis Likert, que formulan nuevos modelos acerca de la organización laboral, en los que se prioriza una concepción humanista del trabajo y de la empresa. Tales contribuciones serán tratadas en los párrafos siguientes.

Las aportaciones humanistas al ámbito organizacional comienzan con la formulación de la teoría X e Y de McGregor (1960/2005), en la que se exponen dos posibles concepciones que los directivos pueden mantener acerca de la naturaleza humana: la “teoría X” mantiene que el trabajador sólo actúa por dinero, le desagrada la responsabilidad y no desea involucrarse en objetivos colectivos; por su parte, la “teoría Y” concibe que el trabajador, por su propia naturaleza humana, es activo y responsable y estará dispuesto a involucrarse en los

objetivos organizacionales, si esa organización contribuye significativamente a satisfacer sus necesidades vitales, desde la supervivencia hasta la realización personal.

En una línea similar, Argyris (1976) denuncia que muchas empresas no tomen en consideración los aspectos humanos y las necesidades personales de quienes trabajan. Ante ello, propone un nuevo modelo de organización más humanizado, en el cual el cumplimiento de los objetivos organizacionales sea compatible con el cumplimiento de los objetivos vitales de cada miembro. Esto es, que el trabajo sirva a cada persona para cumplir con sus expectativas vitales, al mismo tiempo que sirve para cumplir con los objetivos de la empresa.

Por su parte, Likert (1967) explica que las organizaciones más eficaces son las que facilitan un clima caracterizado por la cooperación y por la motivación hacia el trabajo común. En ellas, los directivos procuran que las fuerzas motivadoras de cada persona confluyan en una sola fuerza participativa y orientada a alcanzar unos objetivos mutuamente establecidos y aceptados. Ello se facilitará si, desde los niveles superiores de la empresa, se prioriza el respeto hacia las peculiaridades y necesidades personales de los trabajadores. Las organizaciones que obtienen éxito, dice Likert, son aquéllas que logran un clima cooperativo y motivador, así como una confluencia de voluntades individuales hacia unas metas comunes, todo ello basado en un sistema de interacciones comunicativas abiertas y de tareas cooperativas.

## **9. La dirección de personas en la organización**

En las últimas décadas del siglo XX, nuevos conceptos sustituyen a los tradicionales y se impone una nueva visión de la organización acerca de sus aspectos psicológicos y psicosociales. De las nuevas investigaciones y de estos nuevos conceptos se derivarán una serie de formulaciones teórico-aplicadas básicas en materia de dirección de personas (Mínguez, 2006; Peiró, Prieto y Roe, 1996; Puchol, 2003), entre las cuales pueden ser destacadas las siguientes:

– La satisfacción laboral se conceptualiza como una finalidad deseable por sí misma y no sólo como una forma de lograr más rendimiento en los trabajadores. Satisfacción y rendimiento son vistos como una misma finalidad. La satisfacción laboral se concibe como un derecho de todo trabajador, además de como un objetivo inseparable de la productividad. En

definitiva, satisfacción y productividad representan un mismo objetivo: el uno llevará al otro y ambos son finalidades deseables por sí mismas.

– Se resalta la necesidad de que las empresas fomenten la autonomía y la iniciativa del trabajador. Los trabajadores que ponen en marcha su capacidad de iniciativa, toma de decisiones, innovación y creatividad resultarán más eficaces para la consecución de los objetivos colectivos.

– La participación del trabajador en la toma de decisiones de la organización propiciará mayor satisfacción laboral y facilitará el mismo desarrollo de la empresa. En ciertas cuestiones que afectan directamente a la actividad laboral, las personas implicadas deben aportar sus opiniones, puntos de vista, sugerencias o informaciones, lo cual tendrá como consecuencia, al menos, tres efectos positivos:

– Aumentará la motivación laboral, la implicación en el trabajo, el sentido de la responsabilidad y la satisfacción laboral de los trabajadores.

– Las decisiones que tome la empresa serán más ajustadas a la realidad y, por tanto, más eficientes, al incluir el punto de vista del ejecutor de las acciones.

– Las decisiones que tome la empresa serán mejor aceptadas por los trabajadores, pues serán decisiones con un elevado componente de colegiación.

– La organización se conceptualiza como un “sistema”. En una organización pueden distinguirse elementos integrantes tales como: personas concretas, grupos de personas –subunidades organizativas: departamentos, secciones, áreas, equipos,...– y elementos materiales. Pero el análisis aislado de esas partes integrantes es insuficiente para comprender el funcionamiento global de la organización como totalidad: en un sistema el “todo” es más que la simple yuxtaposición de las partes. El rendimiento del sistema, su estado y sus resultados no van a depender de elementos actuando aisladamente, sino de un funcionamiento global e integrado de todas sus partes. Cualquier elemento va a repercutir directa o indirectamente sobre el resto y, en consecuencia, sobre el funcionamiento global del sistema. Esta repercusión de unos elementos sobre otros podrá ser de mayor o menor intensidad, o podrá ser más o menos directa, pero siempre existirá: es condición básica del funcionamiento del sistema que la parte influye sobre el todo y el todo sobre la parte.

– La organización se conceptualiza, igualmente, como un “sistema abierto”. Esto significa que no sólo lo que ocurre dentro del sistema va a determinar su funcionamiento. Los sistemas abiertos mantienen comunicación con su entorno, del cual reciben materia, energía e información *–inputs–* y al cual devuelven un producto o un servicio *–outputs–*. Estos intercambios son necesarios para la subsistencia y el buen funcionamiento del sistema. La organización, como sistema abierto que es, está en constante diálogo con su ambiente exterior e intenta transformarse y adaptarse a las exigencias del medio social externo, que es cambiante y dinámico. Si la organización no responde ante los cambios que acontecen en su exterior, se encontrará desadaptada y su funcionamiento global se deteriorará.

– Aparece un interés creciente por temas tales como: los factores que facilitan la motivación del trabajador y su satisfacción laboral, los procesos intragrupal en los grupos de trabajo, los flujos de comunicación interna en la organización, la prevención del estrés laboral, el impacto de la incorporación de nuevas tecnologías en los puestos de trabajo o las relaciones satisfactorias con los clientes, entre otros.

– Los procedimientos de dirección de personas en la organización adquieren una perspectiva nueva y más funcional:

– Las técnicas de selección de personal herederas de la tradición taylorista o del reduccionismo psicométrico van siendo paulatinamente sustituidas por otras más realistas *–técnicas de entrevista, análisis curricular, pruebas situacionales, muestreo de tareas,..–*. Ya no interesará que el trabajador se amolde sin más a un puesto totalmente predefinido o que un día determinado obtenga cierta puntuación en un test, sino que se valora la capacidad creativa propia de todo ser humano, así como su capacidad de aprendizaje, responsabilidad y compromiso: todo ser humano posee “talento” para trabajar.

– El análisis del puesto de trabajo, entendido en términos de tiempos y movimientos, va dejando paso a la identificación de competencias, que permite conocer qué competencias laborales posee la organización en su conjunto *–sus miembros–* para actuar de manera eficaz en el marco de la sociedad.

El trabajador, en definitiva, no es visto como un coste para la empresa, sino como el recurso más valioso que ésta posee. Al menos, es ésta la voluntad de las propuestas teóricas. En este contexto, emerge un nuevo horizonte con el concepto de “capital humano”. Los

últimos desarrollos teóricos han supuesto el advenimiento de la “economía del conocimiento” y la creación de un nuevo paradigma organizacional que tiene en el capital humano su principal factor de interés y en el conocimiento su elemento clave (Seguí, 2007). Por otro lado, la organización competitiva y que, además, se convierte en espacio para la realización personal de sus miembros y para la satisfacción de sus clientes, no será aquella orientada a detectar en qué personas está el talento –para reclutarlas–, sino aquella capaz de desarrollar todo el talento que poseen sus miembros (Page, Govindji, Carter y Linley, 2008).

## Referencias bibliográficas

- Argyris, C. (1976). Problems and new directions for industrial psychology. En M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: McNally.
- Barnard, C. (1974). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Blanco, A. (1988). *Cinco tradiciones en la psicología social*. Madrid: Morata.
- Blas, F. (2005). Evolución histórica del estudio del comportamiento organizacional. En F. Gil y C.M. Alcocer (Eds.), *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Fayol, H. (1980). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fiedler, F. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9, 339-355.
- Follet, M.P. (2006). *Dynamic administration*. Londres: Routledge.
- Gergen, K. (1997). Social psychology as social construction: The emerging vision. En C. McGarty y S.A. Haslam (Eds.), *The message of social psychology: Perspectives on mind in society*. Cambridge: Blackwell.
- Hackman, R. y Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Herzberg, F, Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Lewin, K. y Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lippitt, R. (1940). An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 16, 45-195.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1986). *The human problems in an industrial civilization*. Salem: Ayer Company.

- Mayo, E. (1998). *The social problems in an industrial civilization*. Londres: Routledge.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, D. (2005). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mínguez, A. (2006). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Moreno, J.L. (1947). Contributions of sociometry to research methodology in sociology. *American Sociological Review*, 12, 287-292.
- Newman, M. (2005). *Socialism: A very short introduction*. Oxford: University Press.
- Ovejero, A. (1997). *El individuo en la masa. Psicología del comportamiento colectivo*. Oviedo: Nobel.
- Page, N., Govindji, R., Carter, D. y Linley, A. (2008). Gestión positiva de los recursos humanos: Aplicaciones de la psicología positiva a lo largo del ciclo vital del trabajador. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología positiva aplicada*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Peiró, J.M. (1998). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Peiró, J.M., Prieto, F. y Roe, R.A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pugh, D. (1966). Modern organization theory: A psychological and sociological study. *Psychological Bulletin*, 66, 235-251.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras: Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de València.
- Siguan, M. (1963). *Problemas humanos del trabajo industrial*. Madrid: Rialp.
- Taylor, F. (1980). *Principios y métodos de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Tezanos, J.F. (2001). *La explicación sociológica: Una introducción a la sociología*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Vargas, J. (2007). *Psicología industrial: Apuntes para un seminario*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.
- Weber, M. (1984). *L'ètica protestant i l'esperit del capitalisme*. Barcelona: Edicions 62.
- Weber, M. (2008). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zarco, V., Rodríguez-Fernández, A. y Martín-Quirós, M.A. (2004). Introducción a la psicología de las organizaciones: La psicología en el estudio de las organizaciones y de la conducta laboral. En A. Rodríguez-Fernández (Eds.), *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.