

Las organizaciones y su psicología

Francisco José Palací Descals

sumario

Objetivos

1. Adentrándonos en el ámbito de las Organizaciones
2. La organización como máquina
3. Desarrollo de la Psicología de las Organizaciones
4. La Organización como sistemas complejos
5. Objeto de estudio de la Psicología de las Organizaciones
6. Psicología de las Organizaciones hoy: algunos temas de actualidad
7. Conclusiones

Ejercicios y Actividades

Referencias

Recursos complementarios

OBJETIVOS

- Clarificar el concepto de organización.
- Estudiar las distintas concepciones de las organizaciones a partir de sus metáforas
- Estudiar las limitaciones de seguir la metáfora de la organización como máquina y sus implicaciones en la explicación del comportamiento de las personas en las organizaciones (evolución histórica de la psicología de las organizaciones) .
- Analizar las concepciones actuales de las organizaciones
- Definir el objeto de estudio de la psicología de las organizaciones
- Conocer los principales temas que preocupan en la actualidad en psicología de las organizaciones.
- Alcanzar los conocimientos básicos para la comprensión de la técnica de meta-análisis e investigación multinivel en su aplicación a la psicología de las organizaciones.
- Conocer las principales sub-áreas y disciplinas relacionadas con la psicología de las organizaciones.

1 ADENTRÁNDONOS EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES

Dificultades derivadas del estudio de las organizaciones

Adentrarse en el estudio de las organizaciones es una tarea que implica cierta dificultad debido a varias razones. Las podemos resumir de la siguiente forma.

En primer lugar, las organizaciones son formaciones sociales complejas que incluyen una gran variedad de aspectos lo que significa que éstas pueden ser estudiadas desde muy diversas perspectivas. De esta forma, las organizaciones no sólo han sido objeto de estudio de la psicología, sino que también la sociología, la economía, la antropología, la historia o la ciencia política se han interesado en aspectos tales como el funcionamiento de la organización, su impacto o sus productos y resultados. Así por ejemplo, los economistas están interesados por el modo en que las organizaciones reparten los recursos disponibles y toman decisiones en situaciones en momentos de incertidumbre; los sociólogos se interesan por la estructura de la organización y su relación con el medio exterior; los ingenieros industriales se preocupan por las condiciones y la mejora de los elementos tecnológicos y los psicólogos se centran en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos que constituyen dicha organización.

En segundo lugar, fruto de esta complejidad y pluralidad que caracteriza a las organizaciones deriva la dificultad de proponer una definición consensuada y exhaustiva de éstas. Es más, algunos autores señalan que el concepto de organización es un concepto que cambia continuamente dadas las condiciones de cada época (Alcover y Gil, 2003). Además, la heterogeneidad de las formaciones sociales que pueden incluirse bajo la etiqueta de organización es muy grande, y con frecuencia, no tienen muchos elementos comunes entre sí.

En tercer lugar, también resulta complicado llegar a un acuerdo respecto a la propia evolución de la Psicología de las Organizaciones y su estudio nos sumerge en un ambiente difuso de fechas y autores. Así, algunos autores plantean un desarrollo cronológico en donde las escuelas y movimientos se suceden de forma sincrónica, mientras que otros autores defienden presentaciones basadas en otros criterios (Morgan, 1986) o vinculan el desarrollo de tal disciplina a los campos socioeconómicos del mundo actual planteando cada opción ventajas e inconvenientes propios (Osca, 2004).

A la vista de todo ello podemos concluir que definir qué es una organización es muy complicado, por ello los autores clásicos en la disciplina se inclinaron por establecer unas notas características más que definiciones exhaustivas. Así Porter, Lawler y Hackman quienes en 1975 enumeraron una serie de características propias de las organizaciones que se recogen en el siguiente gráfico.

Figura 1.1. Características comunes de las organizaciones (a partir de Porter, Lawler y Hackman, 1975)



Respecto a los fines de la Organización, se puede concluir un fin común a la mayoría de Organizaciones es su supervivencia y permanencia en el tiempo. A este respecto, Pfeffer (2000) sugiere que las organizaciones se caracterizan por representar «un proceso de lograr el apoyo suficiente para continuar existiendo». Para ello, las organizaciones proporcionan alicientes para que los actores sociales participen en ellas (por ejemplo sueldos elevados) y se logren así alicientes para otros (fabricación de productos de alta calidad).

Respecto a su composición, en primer lugar, la pertenencia a una organización es algo que se otorga de forma explícita. Un rasgo característico de las organizaciones es la conciencia de sus miembros de que forman parte de dicha organización, esto es, se autocategorizan como miembros de ella. Además, en el ámbito organizacional, como se irá viendo a lo largo del texto, la identidad social (ya sea grupal u organizacional) predomina sobre la identidad personal y las personas tienden a describirse y a comportarse en función del grupo u organiza-

ción a la que pertenecen frente a la identidad personal que sería la descripción que la persona hace de sí misma en función de sus características personales (Haslam, 2001).

En cuanto a las funciones diferentes que supone una organización, éstas derivan en primer lugar de los distintos roles que se asignan a los miembros de esa organización, pero, además, en segundo lugar por la pertenencia a distintos grupos que se acaba de comentar. Además, esta diferenciación y especialización va a necesitar de todo un aparato que las dirija y coordine con el objetivo de conseguir las metas organizacionales.

Sin embargo, a pesar de su popularidad, la propuesta de Porter, Lawler y Hackman tampoco está exenta de problemas, fundamentalmente en lo que a las metas se refiere. En primer lugar, resulta muy complicado definir qué es una meta. En segundo lugar, algunos miembros de la organización pueden desconocer tales metas y, en tercer lugar, incluso, a pesar de que estos miembros conozcan tales metas pueden no compartirlas. Pero además, algunos autores han sugerido que las organizaciones actuales no se ajustan al concepto de organización tradicional puesto que hoy en día, los límites de éstas son cada vez más difusos (Rodríguez, 1992; Alcover y Gil, 2003), siendo la práctica de la subcontratación un ejemplo de ello. Ahora bien, ¿cuáles son las características de estas organizaciones de hoy en día? En el siguiente gráfico se recogen las características de las que se ha denominado organizaciones post-modernas (Alcover y Gil, 2003).

Figura 1.2. Características de las post-organizaciones (a partir de Clegg y Hardy, 1996 y Alcover y Gil, 2003)



Las organizaciones y sus metáforas

Las dificultades asociadas al estudio de las organizaciones expuestas en el punto anterior implican una gran complejidad en la tarea comprender y explicar las organizaciones. Como se ha señalado, las organizaciones son estudiadas desde distintas ciencias y cada una pone el acento en determinados intereses y aspectos. Por otro lado, el término organización puede englobar formaciones sociales muy diversas que compartan pocos elementos comunes con otras organizaciones. Además, la concepción que se tenga sobre las Organizaciones influye sobre su creación. Así por ejemplo, el fundador que conciba los empleados son vagos por naturaleza y que por ello necesitan control, disciplina y jerarquía será muy distinto al fundador que piense en otros términos.

Ante esta dificultad a la hora de comprender la realidad organizacional, una opción es el empleo de metáforas. A este respecto, Morgan (1986) señala que el uso de metáforas (en términos de A es como B) puede ayudar a comprender la compleja y paradójica realidad organizacional. Las metáforas más populares se recogen en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.1. Metáforas en el estudio de las Organizaciones (Palací, 2005)

ORGANIZACIÓN COMO MÁQUINA	La Organización está diseñada para que los seres humanos se adapten a sus necesidades.
ORGANIZACIÓN COMO ORGANISMO	La organización es un organismo vivo y adaptable como nuestros cuerpos. De esta forma nacen, crecen, se desarrollan, declinan y finalmente mueren.
ORGANIZACIÓN COMO UN CEREBRO	La Organización es racional, capaz de resolver problemas, es autocrítica e innovadora. Aprenden y se autoorganizan para hacer frente a las contingencias de entorno. Presenta una rica conectividad entre partes y dispone de sistemas especializados y también generalizados.
ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA POLÍTICO Y DE DOMINACIÓN	Es un sistema de poder. Los conflictos de intereses figuran en las actividades organizacionales. En una aproximación más extrema: la organización y algunas personas imponen su voluntad para conseguir ciertos fines.
ORGANIZACIÓN COMO PRISIÓN PSICOLÓGICA	La Organización como conjunto de mitos y temores que manifestamos al crear una organización y que después atrapan a los miembros de ésta. Interés por los aspectos ideológicos y psicodinámicos de la organización.
ORGANIZACIÓN COMO FLUJO DE CAMBIO	La Organización es un sistema generativo que se desarrolla, crece y se regenera.
ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA COMPLEJO	La organización como sistema implica un conjunto de unidades o elementos que interaccionan entre sí y realizan alguna actividad en común. Como sistema complejo enfatiza la idea de que en la Organización predominan procesos de carácter no lineal, fenómenos autoorganizativos, caóticos, que poco tienen que ver con el modelo racional de organización.

Cuando se considera la popular metáfora de la Organización como máquina, aparecen una serie de limitaciones que, precisamente, van a servir para mostrar con claridad el campo de estudio de las Organizaciones, por lo que a esta metáfora se va a dedicar el siguiente punto.

2 LA ORGANIZACIÓN COMO MÁQUINA

Para comprender la metáfora de la Organización como máquina hay que detenerse en al menos tres aportaciones fundamentales: la administración científica del trabajo de Taylor, La aproximación universalista al estudio de las Organizaciones (Fayol) y la teoría de la burocracia (Weber). Veamos con más detalle cada una de éstas.

La dirección científica del trabajo

La escuela de la dirección científica (Taylor, 1911) trató de aplicar los principios de la ingeniería al diseño y dirección del trabajo. Es primeramente conocida por sus estudios de tiempos y movimientos. El objetivo de la dirección científica consistía en el análisis detallado de los puestos de trabajo descomponiéndolos en sus componentes mínimos, escudriñando las aptitudes de la máquina humana con la misma precisión y, a continuación, ensamblando ambos para lograr el máximo ahorro posible. Las técnicas de trabajo tenían que ser rediseñadas para utilizar al máximo las capacidades humanas (Perrow, 1990). Las principales prescripciones de Taylor fueron tres:

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

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

El efecto de la obra de Taylor sobre el mundo del trabajo ha sido enorme así como el incremento de la productividad en las líneas de montaje. Sin embargo, llevaba a los trabajadores a través de la especialización a hacer cada vez tareas más sencillas y mecánicas, de manera que en muchas ocasiones supuso la sustitución de expertos artesanos por trabajadores con escasas habilidades. Los trabajadores pasaron a ser mano de obra barata, por las elevadas tasas de desempleo, fáciles de instruir, fáciles de supervisar y fáciles de reemplazar. Sin embargo, este sistema provocó numerosas críticas y numerosas protestas de trabajadores y sindicatos, de manera que el Congreso de los Estados Unidos de

América, en 1911, investigó el sistema de Taylor y falló en contra de su aplicación en los arsenales navales de la marina y prohibió el uso de fondos públicos para los estudios sobre tiempos y movimientos (Morgan,1986; Peiró, 1984).

Aproximación Universalista

Mientras que Taylor trató de solucionar los problemas de la dirección como capataz que trataba de asegurar la producción satisfactoria de cada trabajador individual, Fayol (1841-1925) trabajó desde la cima de la jerarquía industrial hacia abajo, en este sentido partiendo ambos de una concepción mecanicista de la organización representan formas complementarias de buscar la eficacia organizacional (Peiró, 1984).

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

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

Cuadro 1.2. Principios organizativos en la aproximación universalista

LOS PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS DE FAYOL	
1	Unidad de mando: el empleado debe recibir órdenes sólo de un superior.
2	Cadena de mando: la línea de autoridad va de la cúspide hasta el subordinado que está en la base, asegurando así, la unidad de mando.
3	Amplitud del control: el número de personas dependientes de un superior no debe ser grande para que no se diluya el control.
4	Staff y Línea: el personal de apoyo es útil pero no ha de tener mando.
5	Iniciativa: debe incentivarse en todos los niveles de la Organización.
6	División del Trabajo: es necesaria la especialización para conseguir las metas de la Organización.

7	Autoridad y Responsabilidad: el derecho a dar órdenes y a ser obedecido de inmediato es incuestionable. La responsabilidad es la consecuencia de la autoridad.
8	Centralización de la autoridad: Siempre presente en algún grado, pero puede variar en función de los problemas y situaciones.
9	Disciplina: Obediencia, aplicación, energía y comportamiento deben estar ajustados a las normas.
10	Equidad: Basada en la justicia y en la distribución correcta de las pagas y recompensas económicas, sin llegar a los excesos.
11	Estabilidad de la plantilla: facilita el desarrollo de habilidades y mejora la eficacia; las empresas prósperas son estables.
12	Espíritu colectivo: para facilitar la armonía, la unión hace la fuerza.
13	Subordinar los intereses individuales al interés general por medio de firmeza, ejemplo y constante supervisión.

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

La tradición burocrática

La teoría de la burocracia de Weber supone el primer modelo teórico que ofrece una visión estructural de la organización y aborda su estudio desde un nivel global (Peiró, 1984). Weber deseaba mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a las complejidades de los problemas modernos.

De acuerdo con Weber la estructura burocrática exhibe unas determinadas características que se presentan en el siguiente cuadro

Cuadro 1.3. Características de la estructura burocrática

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

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

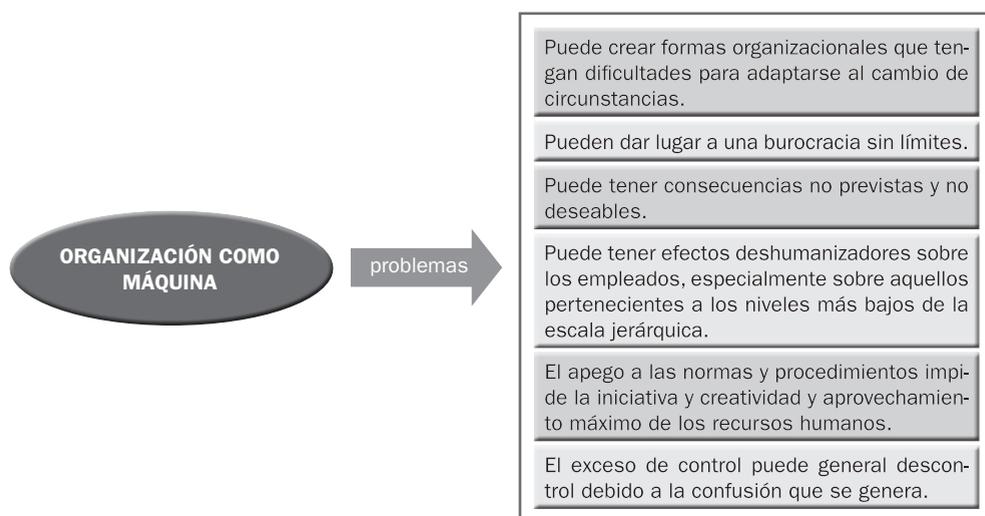
Limitaciones en la metáfora de la Organización como máquina

Estas concepciones de la organización comentadas persiguen el control y el orden interno para lograr el máximo rendimiento. Para la consecución de este objetivo parten de un mismo postulado de que los individuos y las organizaciones siempre se comportan de manera racional (sea mecánica o burocrática). La racionalidad se predica de la propia constitución de la organización (sea en términos de reglas y reglamentos, o en términos de una estructura y división del trabajo racionales). También se supone que los miembros de la organización se

comportan racionalmente, y se predica lógicamente la racionalidad de las tareas, funciones y de los objetivos de la organización (Blas, 2003; Navarro, 2000). El problema es que Taylor esperaba que los trabajadores fueran tan seguros, predecibles y eficientes como los robots.

En todo caso, la organización mecanicista trabajaría bien solo en las condiciones en las cuales las máquinas trabajen bien: a) Cuando hay una tarea lineal para realizar; b) Cuando el entorno es estable; c) Cuando la parte humana sea obediente y se comporte como se le ha asignado.

Figura 1.3. Limitaciones en la consideración de la Organización como máquina



De una manera más general se puede decir que frente al problema básico de las organizaciones de hacer frente tanto a las demandas de sus miembros como las del ambiente manteniendo su propia identidad y cohesión. La consideración mecánica de la organización (modelo de la organización científica de la organización, la aproximación universalista y la teoría de la burocracia) ha dirigido su empeño a la consecución de la estabilidad y el control interno, para lograrlo define unas líneas claras de autoridad, una división del trabajo amplia y buenos procedimientos de control y coordinación, el problema es que ha partido de una concepción mecánica de la organización, ha supuesto que una organización es solo un proyecto de racionalidad para conseguir unas metas establecidas por la organización.

Asimismo, no se puede olvidar el papel del contexto de las organizaciones, ante las exigencias del nuevo mercado laboral, el desarrollo de las tecnologías de

la información o el entorno dinámico e incierto actual, numerosas organizaciones han modificado o eliminado la fragmentación de tareas y la total separación de las funciones de planificación, ejecución y control y han pasado a ser organizaciones más flexibles y poder ser competitivas (Cascio, 1995).

No obstante, estas limitaciones no deben llevarnos a no valorar que un problema para conseguir las metas de la organización puede ser precisamente la falta de unas normas y procedimientos y una coordinación racional adecuada (Morgan, 1986).

Si se admite esta metáfora mecánica de las organizaciones el papel de la psicología se limitaría a la cuestión de la selección del personal y, en todo caso de la motivación. Si el taylorismo dominara el mundo de la producción; los profesionales de la psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos en general, serían una especie de personal de mantenimiento de la maquinaria humana. En este sentido el propio Taylor realizó sus aportaciones, así al referirse a las características propias de los acarreadores de lingotes de hierro señala que «ha de ser tan flemático y estúpido, que en su conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro tipo de ser. El hombre mentalmente despierto e inteligente resulta, justamente por ello, inadecuado para que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo» (Taylor, 1911, 16) (Citado en Peiró, 1984, 32).

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

Esta manera de concebir las organizaciones (con todas las matizaciones que se quiera) todavía está presente en la mente de muchos gerentes. Así el diseño y en la gestión de las organizaciones en muchas ocasiones se parte de la con-

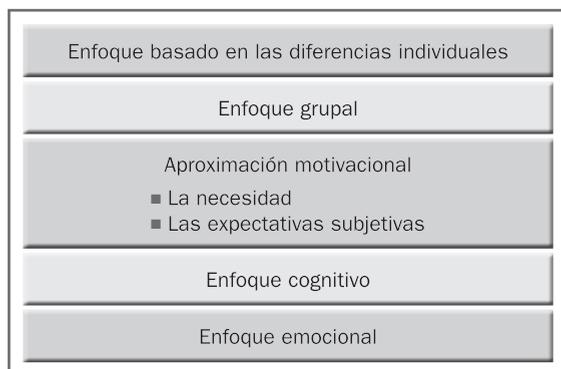
vicción de que deben diseñarse de la manera más racional posible mediante la máxima fragmentación de las tareas para cumplir los objetivos, y aplicando como modelo de dirección la política del palo y la zanahoria, olvidando el componente humano y social de las mismas.

3 EL DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Del punto anterior, se puede concluir que, la consideración de la organización como máquina, deja de lado los aspectos psicológicos y sociales. Frente a esto, la Psicología de las Organizaciones ha demostrado que los procesos psicológicos de las personas afectan a tales organizaciones y que, a su vez, estas organizaciones afectan a los procesos psicológicos de las personas. Veamos la evolución de la Psicología de las Organizaciones durante el último siglo.

A continuación señalaremos algunas de las limitaciones de esta concepción de las organizaciones, no es nuestro objetivo realizar un estudio exhaustivo del desarrollo histórico de la psicología de las organizaciones. Existen numerosos manuales en los que se explican de manera completa estos desarrollos (Ej. Peiró, 1984).

Figura 1.4. Desarrollo de la Psicología de las Organizaciones



El enfoque basado en las diferencias individuales

Desde esta perspectiva, se pone de manifiesto la necesidad de atender a las diferencias individuales dentro del ámbito organizacional como son por ejemplo, las habilidades, las aptitudes, la personalidad, los valores o las actitudes. Es en estos primeros momentos de desarrollo de la Psicología de las Organizaciones donde se sitúan los estudios sobre el factor humano siendo Catell y Münsterberg los principales protagonistas.

Respecto a Catell (1860-1944), éste estaba interesado en conocer el nivel de ejecución del ser humano en diversas condiciones por lo que su psicología puede ser caracterizada como una psicología de las capacidades humanas en sus aspectos diferenciales. Así, si las personas poseen habilidades diferenciadas, éstas desarrollarán mejor unas tareas que otras en función de esas habilidades de que poseen y este aspecto resulta muy importante para la organización.

Respecto a Münsterberg (1863-1916), es considerado como el fundador de la Psicología Industrial y estaba interesado en la aplicación del método experimental al estudio de las diferencias individuales dentro del ámbito de las Organizaciones. También defendía que la Psicología debía desarrollar tests que permitieran medir en las personas la posesión o no de destrezas necesarias para cada puesto de trabajo.

Mientras tanto, en Europa, la Psicología Industrial también se desarrollaba especialmente durante la Primera Guerra Mundial. Algunos de los estudios más relevantes aquí fueron los referidos a la fatiga, cuyas conclusiones señalaban la necesidad de incluir el factor humano en el estudio de las Organizaciones. Concretamente Myers y Cathcart (1928) introdujeron una definición psicológica de fatiga que se diferenciaba de la definición de monotonía, la fatiga dependía de la actitud del operario hacia su trabajo y no simplemente de la cantidad de trabajo. En ese mismo año, Wyatt y Fraser (1928) desatacaron el papel de las diferencias individuales a la hora de dar cuenta del hastío. Estos autores concluyeron que, ante trabajos monótonos, las personas con mayor inteligencia se hastiaban con mayor facilidad y que, era en los trabajos semiautomáticos donde por lo general, el hastío era más acusado (Peiró, 1984).

Podemos concluir que de manera general, que la psicología industrial surgió como auxiliar del taylorismo, la maquinaria de las organizaciones se podía mejorar atendiendo a las diferencias individuales, tratando preferentemente de

perfeccionar los métodos de selección, formación y motivación de los trabajadores, asimismo, la psicología industrial se preocupaba poco de la organización del trabajo, su principal función era crear las condiciones para que el trabajador cooperara con el plan de trabajo organizado por el ingeniero industrial (Pfeffer, 2000).

El enfoque grupal

Dentro de este enfoque, o conjunto de autores que han tratado de poner de manifiesto el papel de los grupos y del contexto social en la explicación del comportamiento en las organizaciones, nos encontramos con la escuela de las Relaciones Humanas donde Elton Mayo (1933) es el principal protagonista.

Este autor, a partir de una serie de estudios que desarrolló en la sede de Hawthorne de la Western Electric Company desarrolló una postura crítica frente a los enfoques individualistas de la Psicología Industrial de las décadas anteriores (Ver Cuadro 1.4).

Una aportación fundamental de estos estudios fue poner de manifiesto la importancia que fenómenos grupales como la interacción, la cohesión moral o los sentimientos de pertenencia tenían dentro de la organización y que posteriormente serían estudiados dentro de la Psicología Social.

También advirtió Mayo de la necesidad de prestar mayor atención al nuevo planteamiento del problema de la dirección. Aquí señala que son necesarios nuevos métodos para conseguir una élite administrativa siendo habilidades primordiales el liderazgo y el *counseling*.

Una tercera aportación de Mayo fue la referida a la organización informal. Aquí, junto a la organización formal planeada y establecida por la organización surgía otra estructura informal a partir de las relaciones personales en la Organización y que, esta estructura informal tenía un considerable influjo sobre los individuos de la organización de forma que, las presiones de grupo podían hacer que los sujetos trabajasen más o menos y aceptaran o no los cambios. Poniendo de manifiesto que uno de los principales problemas planteados a la dirección sería mantener el equilibrio entre la organización formal y la informal.

No obstante, a pesar de la popularidad alcanzada por este autor, su investigación ha recibido gran número de críticas tanto metodológicas como teóricas.

Cuadro 1.4. Elton Mayo y los experimentos en la planta de Hawthorne

Elton Mayo nació en Adelaida (Australia) en 1880. Durante la Primera Guerra Mundial colaboró con los servicios psicológicos del ejército. Los experimentos realizados en la planta de Hawthorne son el punto de partida de la escuela de las relaciones humanas. En su inicio la principal motivación de estos estudios era examinar las condiciones de trabajo en relación con la producción y determinar y clasificar los problemas existentes en toda situación laboral, los experimentos se realizaron en cuatro fases diferentes: (1) fase del factor humano (1924-1928), (2) fase clínica (1928-1931), (3) fase antropológica (1931-1932) y (4) fase manipulativa (1936-1940)

En la primera de estas fases, la del factor humano (1924-1928): se estudió la relación entre la iluminación y el nivel de producción, no encontrándose relaciones concluyentes.

El experimento se realizó con un grupo de seis mujeres que, después de haber medido su productividad durante un tiempo sin que ellas llegaran a conocerlo, se separó de su lugar habitual de trabajo, llevándolas a una habitación especial (test-room).

Un observador se aseguraba de que la actitud de las mujeres hacia el test permanecía constante y anotaba cualquier cambio que pudiera resultar significativo para el experimento. Este comprendió 13 etapas (Siguan, 1963, recogido por Peiró, 1984).

1. Se registra todavía en el taller general la producción diaria de las mujeres elegidas y se obtienen otras informaciones sobre ellas al tiempo que se las somete a un examen médico.
2. Test-room: se observa un descenso de la producción quizás provocada por el recelo de las operarias ante el cambio.
3. Se establece un clima de confianza gracias al observador. Se introduce una prima específica para el grupo proporcional a la producción individual. La producción sube.
4. Se introducen dos pausas durante el día. Aumenta la producción.
5. Se incrementa la duración de esas dos pausas (10 minutos): aumenta la producción.
6. Se cambian las pausas anteriores por seis de 5 minutos. La producción disminuye y las operarias se quejan de que tantas pausas rompen el ritmo de trabajo y no son suficientes para descansar.
7. Se introducen dos pausas durante el día, una de 15 minutos y otra de 10 ofreciendo la empresa durante ese tiempo un refrigerio: la producción aumenta.
8. Además de las pausas, se termina la jornada media hora antes: la producción aumenta. Durante esta etapa del experimento dos de las obreras fueron cambiadas por otras debido a sus conflictos frecuentes con las demás.
9. Con las mismas pausas se termina una hora antes con respecto a los demás: pequeño descenso en el rendimiento diario y semanal aunque aumenta el rendimiento diario medio.
10. Condiciones de la 7ª etapa: hay quejas de cansancio; aumenta la producción y la integración del grupo.
11. Jornada igual a las etapas 7ª y 10ª sin trabajar los sábados: el rendimiento diario aumenta pero disminuye la producción semanal.
12. Reimplantación de la jornada normal en la fábrica (consultándolo con ellas): el rendimiento diario y semanal aumentó, aunque disminuye la producción por hora.
13. Condiciones de la 7ª etapa: la empresa ofrece bebidas pero ellas traen su propia comida. Se alcanzan los rendimientos más altos de todo el experimento.

Se observó un aumento del rendimiento independiente de los cambios en los periodos de descansos (una de las variables consideradas). Lo más chocante del estudio fue que, incluso en las etapas en las que las condiciones ambientales eran desfavorables, no hubo una disminución de la producción como estaba previsto, lo que hacía suponer la influencia de variables distintas a las consideradas relevantes en un primer momento por los investigadores (condiciones físicas), como la relevancia de los factores sociales en la explicación de la productividad, dando lugar al movimiento de las relaciones humanas.

Las trabajadoras estaban más satisfechas en el test-room, disminuyendo las ausencias en un 80%. La observación confirmó que las nuevas condiciones alentaban un mayor afán de acudir al trabajo y que la mayor libertad, la menor vigilancia y la posibilidad de variar un ritmo fijo fueron factores importantes para generar una mejor actitud ante el trabajo.

Por otro lado, al consultar con el grupo antes de cada cambio de programa, se desarrolló el sentido de participación, con lo que el grupo se transformó progresivamente en una especie de unidad social.

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 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.

En las siguientes fases de los estudios se observó como el comportamiento de los trabajadores no se explicaba tanto por las características organizacionales-sociales de la empresa como se creía, sino que toma un papel fundamental el grupo o grupos formados espontáneamente por la interacción de los individuos en su trabajo.

Otros estudios similares se realizaron en los años 50, a destacar los miembros del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas acuñaron el concepto de los sistemas sociotécnicos, en distintos estudios quedó demostrado como, por ej. los estudios Trist y Bamforth, sobre los cambios técnicos en la minería de carbón en Inglaterra. En estos estudios se introdujo una nueva tecnología para la extracción del carbón pretendiendo incrementar la eficiencia, sin embargo los resultados no fueron los esperados y se crearon importantes problemas sociales al romper las relaciones sociales informales presentes en la mina. Por lo que desde este planteamiento se concluyó con la idea de que la opción válida no era «adaptar» la persona a las tecnologías o las tecnologías a las personas, sino buscar encajar ambos aspectos de la mejor manera posible. Sólo en un planteamiento que tuviera en cuenta el «todo» de los factores técnicos y sociales podría llegarse a una optimización a un nivel más profundo que el de la mera optimización técnica (como en el Taylorismo).

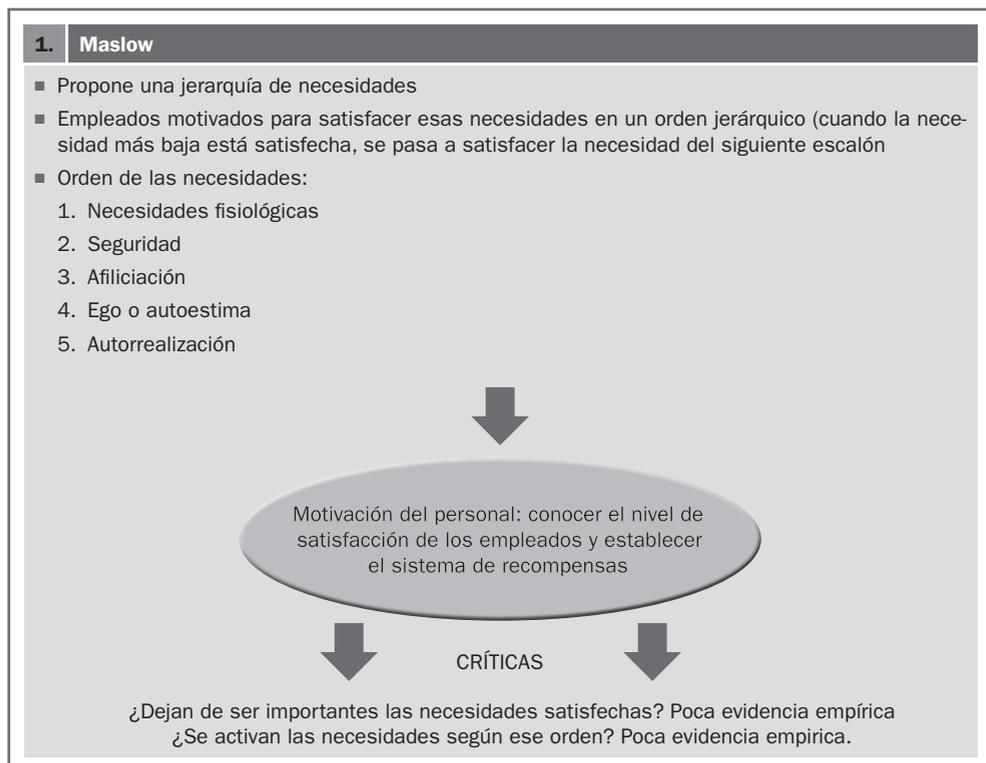
La aproximación motivacional

Algunos autores pusieron de manifiesto que para explicar el comportamiento en las organizaciones había que tener en cuenta el encaje, el ajuste entre las necesidades, deseos, expectativas de las personas y las de la organización. El foco de atención es la integración del individuo y la organización y se distinguen

dos grupos de autores; aquellos cuyas teorías parten del concepto de necesidad vs. aquellos cuyas teorías parten de las expectativas subjetivas sujetas a los resultados de las acciones.

Primer grupo de autores: la necesidad

Desde esta aproximación se busca integrar las necesidades de la organización con la de sus individuos de forma que, el papel de la Psicología ya no es sólo buscar a la persona que mejor encaja en el engranaje de la Organización, sino que se busca también atender a las necesidades humanas. Así la Organización no debía diseñarse atendiendo sólo a criterios de racionalidad para conseguir unos fines concretos, sino que también valorará las necesidades de los empleados dándoles por ejemplo autonomía o responsabilidad (Morgan, 1986). Tres de los autores más importantes dentro de esta corriente son Maslow, Alderfer y McGregor.



2. Alderfer

- Teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento)
- Sólo existen 3 tipos de necesidades
 1. Necesidades de existencia (fisiológicas y de seguridad)
 2. Necesidades de relación (relaciones sociales satisfactorias)
 3. Necesidad de crecimiento (Estima y relación personal)



NO son activadas necesariamente en un orden concreto

3. McGregor

- Integra
 1. Teoría X (teoría tradicional de la organización con carácter mecanicista)
 2. Teoría Y (concepción mas humanista y visión más positiva de la persona)
 3. Jerarquía de Maslow en tres niveles
 - Necesidades fisiológicas y de seguridad
 - Necesidades sociales
 - Necesidades de autorrealización



Organización debe diseñar tareas y sistemas de dirección que permitan la satisfacción de estos tres tipos de necesidades y faciliten el potencial del ser humano

La crítica más importante a esta aproximación motivacional basada en la necesidad es la dirigida hacia el propio concepto de necesidad y poca evidencia empírica que apoye la categorización de necesidades que este autor hizo. Asimismo la ambigüedad del concepto de necesidad hace que la posibilidad de refutación empírica es remota.

Segundo grupo de autores: las expectativas subjetivas

Frente a esta primera aproximación motivacional, un segundo grupo de autores no partieron del concepto de necesidad sino del valor de las expectativas subjetivas sujetas a los resultados de las acciones.

Esta aproximación no hace supuestos sobre las necesidades de la gente sino que proponen que la gente está motiva a actuar, de manera que los resultados positivos de su conducta serán los mejores posibles. Se postula que la motivación de las personas a hacer una tarea estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (Valencia) multiplicado por la expectativa que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta. La primera formulación de un modelo de valencias y expectativas para la motivación laboral se debe a Vroom (1964).

Según esta perspectiva, las personas dentro de la Organización son racionales y antes de realizar una determinada acción piensan en lo que deben hacer para ganar recompensas y evalúan lo que estas recompensas significan para ellos.

La aproximación cognitiva

Numerosos autores de una manera mas o menos radical y con numerosos matices y fuentes teóricas han sugerido, que para explicar el comportamiento en las organizaciones es esencial conocer como las organizaciones aprenden, toman decisiones, o generan interpretaciones compartidas.

En ocasiones se ha enfatizado el componente racional de las organizaciones, así por ejemplo, ya Barnard en 1938 definió a las organizaciones como sistemas de actividades conscientemente coordinadas y dirigidas a la realización de fines colectivos. Así se ha señalado la perspectiva de la toma de decisiones y está representada particularmente en el trabajo del premio Nobel Herbert Simon y otros integrantes del Carnegie Institute of Technology, como James March y Richard Cyert. Los fundamentos de esta posición teórica se establecieron en 1947 con la publicación de *Administrative Behavior* de Simon, seguido de la obra conjunta con March, *Organizations* (March y Simon, 1958).

Las ideas básicas que aporta la teoría de la decisión se centran en la consideración del individuo como un ser con racionalidad limitada, esto es, el ser humano

no es irracional ya que intenta conseguir unos objetivos a través de actos deliberados, pero sus decisiones poseen una racionalidad limitada ya que intervienen elementos afectivos, motivacionales (ya señalados por las teorías humanistas). Asimismo estos autores señalan que el estudio de las organizaciones pertenecen a las ciencias que no se limitan a estudiar los fenómenos que suceden, sino que tratan de diseñar esos fenómenos, las organizaciones hay que diseñarlas, son resultados de acciones que siguen más o menos un plan.

Algunos autores también han enfatizado la idea que las organizaciones son artificiales, pero en otro sentido, han destacado aspectos sociales de la cognición de forma que una Organización es fundamentalmente es un proceso mental compartido, «es un cuerpo de pensamiento pensado por pensadores que piensan» (Weick, 1979). Las organizaciones existen sobre todo en la mente y el papel de los gestores consiste en administrar mitos, símbolos e imágenes. La realidad organizacional es construida por sus miembros a través de procesos cognitivos, sociales y políticos. La organización como cultura es una representación cognitiva formada por un conjunto estructurado de creencias comunes o compartidas por los miembros del sistema social con un significado socialmente atribuido. A esta última manera de estudiar y entender las organizaciones se ha llamado enfoque constructivista.

El papel de las emociones

Otro aspecto de la realidad humana y organizacional que la concepción tradicional de las organizaciones ha obviado es el papel de las emociones (Fineman, 1996).

Una cuestión central se refiere a las relaciones entre emoción y racionalidad. Desde algunas perspectivas se ha sugerido que las emociones interfieren con la racionalidad, otras que las emociones dependen de la racionalidad, la posición más extendida es que las emociones y las cogniciones se encuentran complejamente entrelazadas, de manera que se deben estudiar conjuntamente con la conducta. Un ejemplo de la importancia de la realidad afectiva sobre el comportamiento es la noción de compromiso afectivo, que se refiere al apego emocional del empleado, a la identificación con y a la implicación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan empleados en la organización porque ellos quieren hacerlo.

Pero no solo las emociones influyen en el comportamiento organizacional, sino que también se ha acuñado el término de trabajo emocional. El concepto de trabajo emocional fue acuñado por Hochschild en 1983 mientras analizaba el trabajo de las azafatas de vuelo. Ésta, fue consciente de que las azafatas pasaban la mayor parte de la jornada laboral atendiendo a los clientes y expresando emociones. Es decir, su trabajo requería un contacto directo con el cliente la mayor parte de la jornada laboral; y las azafatas no solo debían realizar tareas físicas o mentales, si no que también debían expresar y controlar sus emociones durante las interacciones que realizaban durante su jornada laboral, ya que lo exigía así el puesto. De esta manera se ha definido el trabajo emocional, como todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y/o simbólicos de mayor orden (Martínez-Iñigo ; 2001).

4 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS COMPLEJOS

A partir de los años sesenta se aplicó la «aproximación de sistemas» al estudio de las organizaciones. La aplicación de los principios de la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy a las organizaciones generó una nueva forma de concebirlas. Schein (1965), con *Organizational Psychology*, y Katz y Kahn (1983) con *The Social Psychology of Organizations*, contribuyeron a la ubicación de las organizaciones dentro de la teoría general de sistemas.

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

Un sistema es un conjunto de unidades o elementos que interaccionan entre sí y realizan alguna actividad en común. La aplicación a las organizaciones de los principios de la Teoría General de Sistemas se recogen en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.5. Principios de la Teoría General de Sistemas

1	Las organizaciones, igual que los sistemas vivos, necesitan importar energía de distintas fuentes del entorno.
2	Igual que en los sistemas abiertos se transforma la energía disponible, las organizaciones hacen una reorganización de los insumos creando nuevos productos, entrenando personas, procesando materiales.
3	De igual modo que los sistemas vivos entregan algún producto al entorno, las organizaciones aportan ideas, productos, materiales, etc., que modifican el entorno en alguna medida.
4	Los productos que se entregan al ambiente influyen en la disponibilidad de recursos para reiniciar el ciclo de actividad.

La peculiaridad de las organizaciones es que además de sistemas abiertos son sistemas sociales. Como sistemas sociales se caracterizan más por poseer una estructura de acontecimientos, actividades, roles y sucesos que por tener un sustento físico. Las organizaciones como sistemas de roles, tal y como las caracterizaron Katz y Kahn (1983), trascienden a los individuos, la organización tiene garantizada la continuidad pese a lo que les ocurra a las personas que las componen. La complejidad de los subsistemas integrantes de una organización y de sus diferentes interrelaciones con el sistema total en el que se integra, hace necesario definir los límites específicos para cada subsistema e incluso para cada aspecto estudiado y que estos sistemas tienen la dificultad de determinar sus límites.

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

A partir de esta aproximación de sistemas se desarrollaron distintos modelos de contingencia que se basan en la noción de que cada tipo de organización será más eficaz en un determinado entorno. Por ejemplo Burns y Stalker (1961)

y Lawrence y Lorsch (1969) proponían que las organizaciones de características más orgánicas se adaptan mejor en entornos más inestables mientras que las mecánicas lo hacían mejor en ambientes más estables. La premisa de estas concepciones es que las organizaciones deben guiarse de manera que se mantenga el equilibrio y conseguir la adaptación al entorno.

En este contexto, la aparición de las teorías del caos y de la complejidad está suponiendo un nuevo desarrollo en la concepción de las organizaciones como sistema y generando una nueva metáfora en forma de concebir las organizaciones. Los sistemas complejos se caracterizan porque su comportamiento es impredecible. Desde la teoría del caos, se dice que éste no es más que un desorden en apariencia, no es el azar. En estos sistemas el estado futuro está determinado por su estado actual y obedece a estrictas leyes naturales. Pero estos sistemas son tan irregulares, y dado que cualquier mínima variación puede afectar a la totalidad del sistema, entonces son sistemas impredecibles.

Este nuevo paradigma parte del cuestionamiento de los conceptos de equilibrio y estabilidad de la aproximación de los sistemas abiertos. En todas las aproximaciones tradicionales las inestabilidades, la incertidumbre, el desorden son contemplados como elementos a eliminar. Las organizaciones deben caminar por la senda de la armonía, el consenso, el ajuste y la disciplina. Sin embargo la naturaleza nos enseña que el éxito viene tanto de la estabilidad como de la inestabilidad. Para Stacey (1996) la ciencia de la complejidad tiene que ver con las propiedades fundamentales de la conducta de no-linealidad y sistemas de feed-back en red.

5 EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Desde la psicología se ha puesto de manifiesto que una concepción mecanicista de concebir la organización es inadecuada. La razón básica es que la organización es un sistema social, la organización está hecha de componentes flexibles, poco fiables, al estar formada por personas su funcionamiento presenta cierto desorden interno, surge una estructura informal, este comportamiento de las personas no sigue las leyes de la mecánica o de economía, este comportamiento es en parte impredecible y solamente explicable por modelos psicológicos.

Pero, asimismo como sistema social que es, le emergen cualidades nuevas que son fruto de las interacciones entre sus miembros la organización y no reductibles a otros fenómenos ni niveles. La organización de este modo no supone sólo el contexto en el que tiene lugar el comportamiento objeto de nuestra disciplina, sino que el comportamiento de la propia organización es desde esta perspectiva objeto de nuestra disciplina (aunque otras disciplinas también se ocupen del mismo). Este es el nivel macroscópico, el cual contempla la organización en su globalidad como «unidad de análisis». Como ha señalado Peiró (1990, 61) «No se puede reducir sin más la conducta de las organizaciones a una acumulación o agregación de las de sus miembros individuales». La conducta de la organización es fruto de la interacción entre las personas que componen la organización, una consecuencia emergente de sus acciones interdependientes. Así, las maniobras políticas, la formación de coaliciones, no son resultado directo de la conducta individual, sin embargo es comportamiento de individuos (Palací, 2005).

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

La organización impone su cultura, normas y prohibiciones a los individuos, quienes no pueden hacer todo lo que quisieran (Morin, 1994). Es decir, las personas creamos las organizaciones para lograr unas metas, recursos, libertad, etc.. pero a medida que las construimos éstas también nos exigen, por lo que como señala Alcover (2003) es que si las organizaciones son aquello que sus miembros construyen, negocian entre sí, entonces habrá que recordar que si las organizaciones oprimen será porque, en parte, sus miembros y las sociedades quieren o permiten que opriman, y que si las organizaciones son capaces de emancipar

será porque, en parte, sus miembros y las sociedades así lo quieren. Dicho de otra manera, por medio de la interacción social, los miembros de la organización crean productos colectivos (como por ejemplo el clima y la cultura organizacional, objetivos, significados compartidos, expectativas) los cuales son luego internalizados por los individuos, creando estructuras y fuerzas sociopsicológicas en el individuo. Así pues, se dan fenómenos que no pueden ser explicados por mera generalización de factores psicológicos u organizacionales. Son fenómenos que provienen de la interacción entre lo individual y lo social que tienen una autonomía propia que los reproduce tanto como los transforma. Asimismo, esos fenómenos afectan a los niveles más inferiores; estos son fenómenos psicosociales (Palací, 2005).

Desde una aproximación Psicosocial, Statt (1994) abstrae tres rasgos fundamentales de las Organizaciones:

1. Son grupos con identidad social que son psicológicamente significativos para los individuos que pertenecen a ellos (resultado de esto es por ejemplo, un sentido de pertenencia).
2. Se caracterizan por la coordinación, de manera que la conducta de los sujetos está ordenada y estructurada de manera peculiar.
3. Esta estructura está orientada hacia un resultado particular.

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

En todo caso, las características precisas de estos rasgos varían de organización en organización y el contexto específico de cada organización siempre será importante para explicar los acontecimientos concretos que ocurran en ella.

Como señala Munduate (1997, 144) el objeto de lo que denominamos psicología social de la organización es estudiar las interacciones entre las personas y las organizaciones, considerando que las relaciones no se definen por una unidi-

reccionalidad, sino por una bidireccionalidad constructiva. Los procesos resultantes no es el resultado de dos inputs, sino precisamente de la interacción entre ambos, en tanto que la persona y la organización se construyen y transforman mutuamente. En otras palabras, tratamos de estudiar los procesos psicosociales que se producen en el ámbito de la interacción organizacional.

Asimismo hay que señalar que la psicología de las organizaciones no trata solo de describir y explicar el comportamiento en un contexto organizacional, sino que también trata de intervenir. Es una disciplina en la que el diseño, la intervención, forma una parte esencial del propio ciclo investigador. Tratamos no sólo de comprender sino también intervenir, anticipar y cambiar los eventos que ocurren en torno al comportamiento organizacional (Peiró y Ripoll, 1999).

Tabla 1.1. La Psicología de las Organizaciones y disciplinas afines

<p>Conducta organizacional vs. Psicología de las organizaciones</p>	<p>Coinciden en centrarse en la explicación de la conducta humana en las organizaciones. La diferencia estriba en que la «Psicología de las Organizaciones» restringe sus constructos explicativos a un nivel psicológico, la «Conducta Organizacional» utiliza una confluencia de constructos desde múltiples disciplinas (sociología, derecho, economía y antropología).</p>
<p>Conducta Organizacional vs. Teoría de las Organizaciones</p>	<p>La «Conducta Organizacional» se define como el estudio de la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones y la aplicación de este conocimiento. La «Teoría de las Organizaciones» tiene como foco principal de interés el estudio de la estructura, los procesos y de los resultados de la organización.</p>
<p>Conducta organizacional vs. Recursos Humanos</p>	<p>La «Conducta Organizacional» pone más el énfasis en lo teórico y básico y «Recursos Humanos» más lo aplicado, además centrado en el contexto de organizaciones laborales o empresas. La perspectiva de la «Conducta Organizacional» está más orientada a los conceptos, «Recursos Humanos», por su parte, más centrada y enfática en las técnicas y tecnologías.</p>
<p>Psicología del personal</p>	<p>La Psicología del personal se caracteriza en que se centra en las relaciones entre las personas y la organización. Las personas son analizadas como empleados. Los temas centrales de los que se ocupa la psicología del personal son: los procesos de elección entre individuos y organizaciones, las habilidades y las capacidades, necesidades humanas, compromiso con la organización, métodos de selección, desarrollo de carreras, pagas y formación.</p>

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

6 LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES HOY: ALGUNOS TEMAS DE ACTUALIDAD

Tendencias emergentes

En los últimos tiempos, estamos siendo testigos de toda una serie de cambios que han pasado a ser señas de identidad del período en el que nos encontramos

como son por ejemplo la globalización cada vez mayor de la economía y también de la sociedad, la fuerte implantación de las nuevas tecnologías y el avance de la sociedad de la información o los cambios demográficos o culturales.

Precisamente, estos cambios, se han traducido en nuevas demandas hacia los profesionales de la Psicología de las Organizaciones y los Recursos Humanos (Cascio, 1995) y, a pesar de los importantes desarrollos y logros de ésta (como ya se recogiera anteriormente) estas transformaciones son de tal magnitud que demandan nuevos modelos teóricos, nuevas estrategias y nuevas tecnologías para la intervención profesional (Salgado y Peiró, 2008). Así, se hace cada vez más necesario que la investigación y la profesión hagan un esfuerzo de cooperación para, en primer lugar identificar estas nuevas demandas y posteriormente intentar hacerles frente.

Se pueden extraer a través de una serie de tendencias en las investigaciones que hoy en día se están desarrollando dentro del área de la Psicología de las Organizaciones.

Cuadro 1.6. Tendencias emergentes en la investigación de la psicología de las organizaciones

LA APLICACIÓN DE TEORÍA DEL CAOS Y LA COMPLEJIDAD
La aparición de las teorías del caos y de la complejidad está suponiendo un nuevo desarrollo en la concepción de las organizaciones como sistema y generando una nueva metáfora en forma de concebir las organizaciones.
LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE IDENTIDAD SOCIAL
Numerosos estudios ponen el comportamiento de las personas en la organización en función de una identidad social compartida (Teoría de la Identidad Social y desarrollos posteriores). A partir de esta teoría han surgido distintos desarrollos que tienen igualmente un importante poder explicativo en el ámbito organizacional.
LA PSICOLOGÍA POSITIVA
La Psicología no tiene sólo una función correctiva o de paliación de problemas, sino que también realiza aportaciones positivas respecto a oportunidades de crecimiento, desarrollo y realización tanto de las personas como de los equipos de trabajo y por supuesto de la organización.
ESTUDIO DEL CAMBIO
En psicología de las organizaciones siempre se ha prestado atención a «¿qué ocurre?», pero en la actualidad toman fuerza el desarrollo de teorías e investigación empírica sobre cuándo ocurren las cosas y cómo cambian. De esta manera se está creando un aparato conceptual dirigido al estudio de la dinámica temporal y a conseguir que los métodos de investigación sean más sensibles a los aspectos temporales, cambiando su enfoque desde las diferencias individuales (Navarro, Roe y Artiles, 2015).

APROXIMACIÓN MULTI-NIVEL

La gran mayoría de los fenómenos laborales y organizacionales se producen a través de diferentes planos o niveles que están relacionados entre sí. Son fenómenos con componentes individuales, grupales, organizacionales e inter-organizacionales o que han de considerar las características del ambiente. Una comprensión adecuada de esos fenómenos requiere una investigación multi- y trans-nivel (Salgado, y Peiró, 2008).

EL ENTORNO EUROPEO

Muchos de los trabajos publicados últimamente en el área de la Psicología de las Organizaciones hace referencia explícita a políticas o cuestiones europeas: salud laboral, integración, flexibilidad laboral, seguridad, mejora de los lugares de trabajo... etc. Atención a la realidad europea, a sus políticas estrategias y programas (Salgado, y Peiró, 2008).

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN

La mayoría de trabajos resalta la importancia de los conocimientos obtenidos mediante la investigación para la intervención profesional. Aquí, una intervención profesional adecuada, necesita una base en la evidencia obtenida mediante investigación (Salgado, y Peiró, 2008).

BASE CIENTÍFICA DISPONIBLE

Las distintas publicaciones dentro del área de la Psicología de las Organizaciones, ponen de manifiesto la importancia que los conocimientos científicos disponibles tienen para el diseño de instrumentos y tecnologías de diagnóstico, intervención y valoración de intervenciones (Salgado, y Peiró, 2008).

El meta-análisis

Para estudiar cualquier tema de psicología y en particular de psicología de las organizaciones se recurre con frecuencia a las revisiones bibliográficas sistemáticas y estas revisiones no son simplemente la lectura de los estudios científicos sobre un tema. Numerosos investigadores han tratado de construir conocimiento acumulativo, de conocer qué se está haciendo sobre un campo de investigación particular, o qué lagunas quedan por descubrir. Las revisiones suponen un esfuerzo activo de integrar, sintetizar y dar sentido a la multitud de estudios que se publican (Botella y Gambará, 2006). En este sentido, el meta-análisis ha ido ganando protagonismo. El término meta-análisis fue acuñado en 1976 por Glass. En su artículo, Glass señala la diferencia entre análisis primario (análisis original de los datos directos de un estudio); análisis secundario (re-análisis de los datos procedentes de una investigación) y meta-análisis que puede ser descrito de forma rápida como un análisis de los análisis.

Así, el meta-análisis puede definirse como el análisis estadístico de un conjunto de resultados estadísticos obtenidos en una variedad de estudios relativa-

mente homogéneos con el objetivo de integrar sus resultados. Concretamente, el meta-análisis usa como información de entrada no los datos directos en cada uno de los estudios que comprende, sino los estadísticos resumen publicados para cada uno de esos estudios que se incluyen en el meta-análisis (medias, varianzas, correlaciones, estadísticos de contraste... etc.).

No obstante, antes de la aparición del meta-análisis, ya existían las revisiones. Sin embargo, no había criterios preestablecidos para llevar a cabo dichas revisiones a las cuales se solía denominar revisiones temáticas, narrativas o cualitativas. Cooper y Hedges (1994), señalaron algunos inconvenientes de este tipo de revisiones como por ejemplo, la inclusión selectiva de estudios a partir de unos criterios subjetivos o no explícitos, la falta de análisis de las posibles variables moderadoras, la falta de ponderación de los estudios en función de su tamaño muestral...etc. Frente a esto, el meta-análisis presenta las siguientes ventajas:

Precisión	El meta análisis va a permitir establecer conclusiones sobre el tamaño del efecto y su significación estadística, sobre la variabilidad de los resultados y hasta qué punto ésta puede ser explicada.
Objetividad	Una regla del meta análisis es hacer explícitas todas las decisiones que se han ido tomando a lo largo del proceso.
Replicabilidad	Como resultado de la regla que se acaba de señalar, cualquier investigador llegará a las mismas conclusiones si repite el proceso que se ha realizado en el meta análisis previo. Precisamente, esa replicabilidad es considerada por algunos autores como la característica más importante del método científico (León y Montero, 1998).

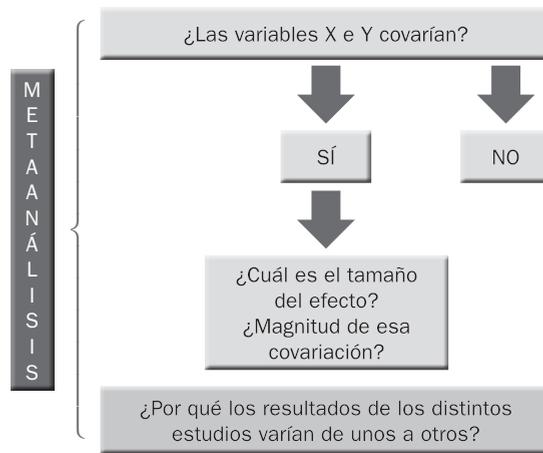
Fuente: a partir de Topa (2004).

En definitiva, el meta-análisis es una técnica de investigación capaz de explicar los resultados heterogéneos hallados en la investigación empírica y que se basa en la integración cuantitativa de los resultados de las investigaciones empíricas sobre un determinado tema (Agulló y Topa, 2005).

No obstante, el meta-análisis no es una fórmula mágica y también tiene sus puntos débiles, es por ello, que quizá lo más adecuado sea combinar las técnicas meta analíticas con una cuidada reflexión que nos permita una aproximación más precisa al fenómeno de de estudio.

Vistas las ventajas de esta técnica, la siguiente pregunta que se plantea es ¿qué tipo de información puede el investigador conseguir a través del meta-análisis? A este respecto, se pueden resumir en tres los objetivos asociados al meta-análisis y se recogen de manera gráfica en la siguiente figura.

Figura 1.5. Objetivos del meta-análisis



Las fases del meta análisis son

- 1) Enunciar el problema y establecer las hipótesis.

Aquí las preguntas suelen ser sencillas y normalmente no suelen plantearse hipótesis dado el carácter exploratorio del tipo de estudios que emplean el meta-análisis como herramienta.

- 2) Establecer un procedimiento de recogida de información.

Actualmente, a través de las bases de datos informatizadas, el investigador puede delimitar de forma precisa determinados aspectos como los años de búsqueda de estudios o las palabras clave. Esto va a servir para garantizar que cualquier otra persona que haga una búsqueda con los mismos criterios obtenga los mismos resultados.

- 3) Traducir a una métrica común los resultados de cada uno de los estudios que se incluyen en el meta-análisis.

Aquí, un índice muy popular que se emplea es el coeficiente de correlación r de Pearson, puesto que éste aparece en prácticamente todos los informes, aunque se pueden usar otros índices como la diferencia de medias estandarizada o las *odds ratio* o razón de ventajas. A esta métrica común se le denomina tamaño del efecto.

- 4) Elaborar la base de datos.

En esta fase el investigador elabora un cuadro donde se resumen las características relevantes de cada uno de los estudios que se van a incluir en el meta-análisis. Así por ejemplo, algunas casillas que están presentes dentro de esta base de datos son la identificación del estudio, el tamaño muestral de éste y el valor r de Pearson entre dos variables de interés.

5) Análisis de datos

Los valores de correlación entre dos variables, esto es, los tamaños del efecto, varían de unos estudios a otros y son los que se emplean para calcular el tamaño del efecto medio o final. Una propiedad muy importante del meta-análisis es que va a ponderar esos distintos tamaños del efecto por el tamaño muestral de cada estudio de forma que, un estudio con una muestra mayor para el que se calcula una correlación de X e Y de .35 tendrá más peso a la hora de calcular el tamaño del efecto final que otro estudio que emplea una muestra menor y arroja un valor de correlación de .50.

6) Elaboración de un informe

A pesar de estos avances, también se encuentran algunas críticas y desventajas en el uso del metaanálisis. En primer lugar, los métodos metaanalíticos sólo pueden resumir estudios empíricos con cierta información estadística, lo que lleva a descartar escritos teóricos y las investigaciones cualitativas; además, el metaanálisis es vulnerable a diversos sesgos: de lenguaje, de publicación de mención de resultados..etc. (Agulló y Topa, 2005). Así pues, como ya se ha señalado, conviene no dejar de lado una cuidada reflexión que, combinada con el meta análisis, nos permita una aproximación más precisa al objeto de estudio.

Otra herramienta y perspectiva valiosa dentro de la investigación en Psicología de las Organizaciones es la investigación multinivel.

La investigación multinivel

Generalmente, los análisis, a nivel individual, tienen como objetivo examinar las diferencias existentes entre sujetos. Frente a esto, los análisis grupales tienen como objetivos examinar las diferencias existentes entre diversos grupos y conocer el grado de homogeneización existente dentro de cada uno de esos grupos. Así, si sólo adoptamos una perspectiva individual, podremos conocer respecto a las diferencias existentes entre sujetos pero no obtendremos información res-

pecto al grado de semejanza que existe entre los sujetos de un mismo grupo ni sobre las diferencias que presentan los diversos grupos en los que se agrupan tales sujetos.

Por tanto, para obtener una imagen global, haría falta adoptar una perspectiva multinivel. Esto es, aquel enfoque que permite estudiar las relaciones entre las variables a distintos niveles de análisis (Sora, Caballer y Peiró, 2011) como por ejemplo, el nivel individual y el nivel organizacional.

Así por ejemplo, en Psicología de las Organizaciones, dentro del campo del estrés, los modelos referidos a la inseguridad laboral consideran mayoritariamente el estrés desde una perspectiva individualista, sugiriendo que, el único responsable de la gestión y afrontamiento de este fenómeno es la propia persona (Peiró, 2008). Sin embargo, como el lector habrá anticipado, sobre este estrés también pueden influir factores ajenos al sujeto como por ejemplo las características de un determinado contexto, de ahí la conveniencia de un análisis multinivel que ayude en la comprensión de las variables objeto de estudio, pero también de las relaciones entre tales variables.

A su vez, esta aproximación multinivel, lleva asociado un distanciamiento del principio de independencia. Aquí, un supuesto de partida es que los sujetos interactúan con los contextos sociales a los que pertenecen de forma que, estos sujetos están influidos por tales contextos, pero también son capaces ellos mismos de influir sobre tales contextos. De esta forma, la aproximación multinivel va a intentar explicar en primer lugar cómo las acciones de los individuos se combinan para dar lugar a la conducta de sistemas supra-individuales (grupos, organizaciones, colectivos, sociedades...) y, en segundo lugar cómo la conducta de tales sistemas supra-individuales influye en la conducta de los individuos que la forman (Coleman, 1980).

Se produce pues una interdependencia de niveles que se va a tener su reflejo tanto en la teoría como en la práctica y es que, cada vez se están desarrollando en mayor medida modelos teóricos, conceptos e investigaciones que consideran diversos niveles de análisis defendiendo la naturaleza multinivel de los fenómenos organizacionales. (Peiró y Ripoll, 1999). Considerando este marco, Klein y Kozlowski (2000) han señalado que un enfoque que tome en consideración múltiples niveles combinando una perspectiva macro y micro producirá una ciencia más integrada de las organizaciones. Aquí, un tema de gran interés es la formación de fenómenos emergentes. Como ya se ha apuntado, cuando se considera la

influencia de los niveles superiores sobre los niveles inferiores se puede llegar a comprender la influencia del contexto sobre las personas individuales. En el otro extremo, el estudio de la aparición de determinados fenómenos en niveles más elevados a partir de los niveles inferiores nos ayudará a comprender la formación de fenómenos emergentes. De hecho, muchos fenómenos colectivos tienen su origen en fenómenos individuales como la cognición y el afecto, los cuales, a partir de la interacción social se convierten en fenómenos de nivel superior (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002).

Considerando este marco desarrollos recientes han mostrado que, dentro de esta aproximación multinivel conviene definir de forma precisa algunos conceptos importantes antes de abordar una tarea de este tipo. El primero de estos conceptos es la unidad focal, ésta hace referencia al centro de atención del investigador considerando el objeto de estudio. Así por ejemplo en Psicología de las Organizaciones esta unidad focal podría ser, entre otras, un empleado, un departamento o una empresa concreta en función de cuál sea la variable dependiente. El segundo concepto importante es el nivel de medida que se refiere al nivel en que se obtiene información respecto a la unidad focal a la que nos acabamos de referir. Así, se podría por ejemplo obtener información individual mediante informes o grupal mediante grupos de discusión. El tercer concepto a precisar es el nivel de análisis que hace referencia a la asignación de datos para el posterior análisis estadístico. En cuarto lugar, la investigación multinivel hace referencia a aquellos estudios en los que se tienen en cuenta más de un nivel de análisis puesto que las variables que comprende pueden operar en más de un nivel.

Así pues, dado el complejo mundo que suponen las organizaciones al que ya nos hemos referido en puntos anteriores, esta aproximación multinivel va a permitir al investigador obtener una fotografía más precisa de los fenómenos y procesos que se dan en ese marco concreto.

7 CONCLUSIONES

En este capítulo se ha analizado el concepto de organización y el objeto / perspectiva de estudio específica de la psicología de las organizaciones, es decir estudiamos en qué consiste la psicología de las organizaciones, cómo se investiga, que aplicaciones tiene y qué relaciones tiene con otras disciplinas afines.

El objeto de lo que denominamos psicología social de la organización es estudiar las interacciones entre las personas y las organizaciones, considerando que las relaciones no se definen por una unidireccionalidad, sino por una bidireccionalidad constructiva.

En el tema se analiza la metáfora de la máquina en el estudio de las organizaciones, y a partir de los problemas que presenta esta concepción, se van añadiendo las distintas aportaciones que se han ido sucediendo en la historia de la disciplina hasta la actualidad.

Mas adelante se ha fijado la atención en dos técnicas muy relevantes en nuestra disciplina y que el alumno debe tener unos conocimientos básicos para comprender la investigación sobre distintos temas en psicología de las organizaciones, que son: el meta-análisis y la investigación multinivel.

Numerosas investigaciones enfatizan la idea de que gran mayoría de los fenómenos laborales y organizacionales se producen a través de diferentes planos o niveles que están relacionados entre sí. Se trata de fenómenos con componentes individuales, grupales, organizacionales e inter-organizacionales o que han de considerar las características del ambiente. Una comprensión adecuada de esos fenómenos y la intervención en los mismos requieren una investigación multi- y trans-nivel que tenga en consideración los fenómenos emergentes de unos niveles más básicos a otros superiores.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

Preguntas cortas

1. Características comunes de las organizaciones.
2. Características de la estructura burocrática.
3. Comente alguna de las aportaciones de Elton Mayo.
4. ¿A qué nos referimos por una aproximación multinivel en el estudio de los fenómenos organizacionales?

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué es una organización? ¿En qué se diferencia una organización de un grupo?
2. La organización siguiendo la metáfora de la máquina ¿qué dificultades presenta?
3. ¿Cuál es el objeto de estudio de la psicología de las organizaciones?
4. ¿Qué piensas sobre la aplicación de las teorías del caos y la complejidad al estudio de las organizaciones?

REFERENCIAS

- Agulló, M.S. y Topa, G. (2005). Técnicas de investigación en Psicología Social y de las Organizaciones: el Meta-análisis y el Grupo de Discusión. En F.J. Palací (coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson.
- Alcover, C.M. (2003). Las organizaciones en las sociedades actuales. En F.Gil y C.M. Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Alcover, C.M. y Gil, F. (2003). Organizaciones y comportamiento organizacional. En F. Gil y C. M. Alcover (coords.). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid. Alianza Editorial.

- Blas, F.A.(2003). Evolución histórica del comportamiento organizacional. En F. Gil y C. M. Alcover (coords.). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid. Alianza Editorial. Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Botella, J. y Gambara, H. (2002). *Qué es el Meta-Análisis*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Botella, J. y Gambara, H. (2006). El meta-análisis: una metodología de nuestro tiempo. Infocop, 29 mayo.
- Cascio, W. E. (1995). *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Clegg, S. R., and Hardy, C. 1996. Conclusion: Representations In S. R. Clegg, Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.) pp. 676-708. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Doise, W. (1979). *Psicología social y relaciones entre grupos*. Barcelona: Rol.
- Fineman, S. (ed.) (1996). Emotion and Organizing. En S.R. Clegg, C.Hardy y W.R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 543-564). Londres: Sage.
- González-Romá, V., Peiró, J.M. y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 3, pp.465-473.
- Haslam, A. (2001). *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. Londres: Sage.
- Katz y Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Klein, K. J. y Kozlowski, S. W. J., (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. *Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers Series*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J. (1969). *Organization and environment*. Harvard B. School. 2a ed. (Trad. Labor, 1988).
- March, J. G., y Simon, H. A., (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Sage (Traducción al español en editorial Rama).
- Morin, E. (1994). Epistemología de la complejidad. En Dora Freíd Schnitman (Ed). *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Mugny, G. y Doise, W. (1991). Niveles de análisis en el estudio experimental de los procesos de influencia social. *Anthropos. Suplemento 27*, 77-100.

- Munduate, L. (1994). Motivación y compromiso en el trabajo. En Peiró, J.M. y Ramos, J. *Intervención psicosocial en la organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Munduate, L. (1997): *Psicología social de la organización: las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- Navarro, J. y Munné, F. (2000). Teorías del Caos: Ámbitos de Aplicación en Psicología Social. En Caballero, D.; Méndez, M.T. y Pastor, J. (Eds.) (2000). *La mirada psicosociológica*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Navarro, J.A.; Roe, R. y Artiles, M.I. (2015). Taking time seriously: Changing practices and perspectives in Work/Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 3, 135-146.
- Osca, A. (2004). (Ed). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- Palací, F.J. (2005). (Ed). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson.
- Peiró, J. M. (1983). *Psicología de la Organización*. (2 vol.). Madrid: UNED.
- Peiró, J. M. (2008). Stress and coping at work: New research trends and their implications for practice. En K. Naswall (ed.), *The individual in the changing working life*. Cambridge Univ. Press.
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: Editorial PPU.
- Peiró, J.M. (2008): Stress and coping at work: new research trends and their implications for practice. In K. Näswall, J. Hellgren M. Sverke (eds.) *The individual in the changing workinglife*. pp. 284-310. Cambridge UK: Cambridge Univ. Press.
- Peiró, J.M. y Ripoll, P. (1999). Psicología de las Organizaciones: cambios recientes, retos y perspectivas. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 2/3, 169-176.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México D.F: Oxford University Press.
- Rodríguez, A. (1992). *Psicología de las Organizaciones: Teoría y método*. Barcelona: PPU.
- Salgado, J. y Peiró, J.M. (2008). Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 2-5.
- Schein, E.H. (1980). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Sora, B.; Caballer, A. y Peiró, J. M. (2011). Consecuencias de la inseguridad laboral. EL papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinivel. *Psicothema*, 23 (3) 394-440.

- Stacey, R.D. (1994). *Gestión del Caos. Estrategias dinámicas empresariales para un mundo impredecible*. Barcelona: Ediciones S.
- Stacey, R.D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Statt, D. A. (1994). *Psychology and the World of Work*. New York: New York University Press.
- Topa, G. (2004). El contrato psicológico: estudio de su ruptura desde una perspectiva multimetodológica. Tesis doctoral. UNED. Madrid.
- Veen, P. (1984): Organizational theories. I: P. Drenth, H. Thierry, P. Willems y J. de Wolff (eds.): *Handbook of work and organizational psychology*. New York, John Wiley y Sons.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

- Página web de European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP).
— <http://www.eawop.org/>
En esta página podéis encontrar noticias sobre publicaciones, congresos, tendencias, etc... sobre la psicología de las organizaciones.
- Blog del profesor de la Universidad de Barcelona José Navarro y su equipo sobre la aplicación de la teoría de la complejidad a la comprensión del fenómeno organizativo.
— <http://complexorganizations.blogspot.com.es/>
- Para saber más sobre la técnica del meta-análisis, seguir las publicaciones del Profesores de la Universidad Autónoma de Madrid Juan Botella y Hilda Gambara.

