SECCIÓN 1

INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL SOBRE LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO

Psicología de las Organizaciones: justificación histórica y delimitación conceptual

1

Juan Antonio Moriano
Gabriela Topa Cantisano

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. **Introducción**
2. **El factor humano en la organización: la Psicología Industrial**
3. **Las relaciones humanas en las organizaciones**
   - 3.1. Los experimentos de Hawthorne
   - 3.2. El Instituto Tavistock de Relaciones Humanas
   - 3.3. El Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos
4. **Teorías sobre el comportamiento organizacional**
   - 4.1. Modelos humanistas
   - 4.2. Teorías del equilibro
5. **Teorías sobre las organizaciones como sistemas complejos**
   - 5.1. Teorías de la Contingencia
   - 5.2. Las organizaciones como sistemas abiertos
6. **La humanización de la Psicología Organizacional**
   - 6.1. El Desarrollo Organizacional
   - 6.2. La Calidad de Vida Laboral
7. **Psicología Organizacional Positiva**
   - 7.1. El comportamiento organizacional positivo
   - 7.2. Las organizaciones saludables
8. **Delimitación conceptual de la Psicología de las Organizaciones**
   - 8.1. Denominación de la disciplina
   - 8.2. Definición de la Psicología de las Organizaciones
     - 8.2.1. Las personas en la organización
     - 8.2.2. El trabajo
     - 8.2.3. La organización
9. **La Psicología de las Organizaciones en el contexto actual: tensiones que soporta la disciplina**
   - 9.1. Gestión de Recursos Humanos vs. Psicología de las Organizaciones
   - 9.2. Bienestar de los empleados vs. Eficacia organizacional
   - 9.4. Ciencia teórica y Aplicación práctica

LECTURAS RECOMENDADAS Y MATERIALES MULTIMEDIA ON LINE

RESUMEN

REFERENCIAS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Describir las aportaciones más destacadas de cada una de las teorías acerca de la Psicología de las Organizaciones.
2. Identificar a los representantes más relevantes de cada período y de cada teoría sobre la Psicología de las Organizaciones.
3. Diferenciar las características claves de cada teoría acerca de la Psicología de las organizaciones.
4. Delimitar conceptualmente la Psicología de las Organizaciones.
5. Describir los tres aspectos fundamentales en que se centra la Psicología de las Organizaciones.
6. Conocer las tensiones que soporta la Psicología de las Organizaciones en el contexto actual.

1. INTRODUCCIÓN

La delimitación conceptual de la Psicología de las Organizaciones es una tarea difícil sin una justificación histórica. Esta complejidad viene dada por la amplitud de su objeto de estudio, así como por la cantidad de disciplinas relacionadas (p.ej., Economía, Gestión o Ingeniería) y la variedad de intereses de los autores que investigan en este ámbito. Por lo que, para comprender el estado actual de la Psicología de las Organizaciones resulta adecuado hacer un breve repaso de la historia de la disciplina. Esta labor permite responder a una exigencia académica, pero también ayuda a clarificar cómo y por qué caminos llegó la disciplina a ser lo que es hoy en día. Asimismo, el conocimiento de los fracasos y los éxitos anteriores puede contribuir en la búsqueda de soluciones a problemas actuales. Además, si se conoce el contexto social y cultural en el que se han planteado y se han dado respuestas a determinados problemas en el pasado, se podrá obtener intuiciones acerca del curso venidero de los acontecimientos históricos, lo que a su vez ayuda a anticipar probables desarrollos futuros. Por último, si se indaga en la procedencia de las ideas que fueron sustentadas por autores relevantes de la disciplina, se podrán explicitar las presunciones y planteamientos ideológicos implícitos que pueden subyacer tras los modelos y las teorías en Psicología de las Organizaciones.

Ahora bien, existen diversas formas de enfocar el estudio histórico de las teorías en Psicología de las Organizaciones, que pueden sintetizarse en las siguiente siete perspectivas que usan diversos criterios de clasificación (Furnham, 2005):

1) *La perspectiva de los modelos del ser humano*. Esta aproximación se centra en las diferentes asunciones que se han mantenido sobre la naturaleza de las personas en las organizaciones (p. ej., máquinas, recursos, individuos o socios).
2) *La perspectiva de los grandes pensadores*. Se analiza las ideas de los autores y autoras considerados fundamentales en la historia de la Psicología de las Organizaciones (p. ej., Münsterberg, Argyris o Luthans).
3) *La perspectiva temporal*. Esta aproximación intenta buscar los eventos sociales, políticos y económicos (p. ej., la Primera y Segunda Guerra Mundial) que han influido a lo largo del tiempo en la construcción de la disciplina.
4) *El enfoque basado en las escuelas de pensamiento*. Esta perspectiva sobre el estudio histórico de la Psicología de las Organizaciones contempla los temas en grupos de investigadores con metodologías, teorías o perspectivas semejantes.
5) *El enfoque basado en los proyectos de investigación o estudio seminales*. Desde esta aproximación se destacan los estudios que han producido avances significativos en el área. Quizás el más famoso ejemplo es el experimento de la planta de Hawthorne, que se expondrá más adelante.
6) *La perspectiva basada en el análisis de contenido de los manuales*. Esta aproximación argumenta que los libros de texto resumen los temas y las teorías más importantes de cada época y, por tanto, son un medio valido para entender los cambios históricos.
7) *El enfoque centrado en el análisis diferenciado de cada área temática*. Esta perspectiva sugiere prestar atención a los diferentes temas (p.ej., selección de personal) y su propia evolución histórica.

Para organizar esta breve revisión histórica de las teorías en Psicología de las Organizaciones, se dividirá su evolución en grandes períodos temporales, tratando de unificar lo esencial de los cinco primeros enfoques y siguiendo los análisis realizados por diferentes especialistas en este campo (French y Bell, 1978; Furnham, 2004, 2005; Koppes, 2014; Leahey, 2005; Peiró, 1983; Shimmin y Van Strien, 1998; Vinchur y Koppes, 2011).

2. EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN: LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Se dice que la Psicología de las Organizaciones, al igual que la Psicología, tiene una larga historia, pero un corto pasado (Furnham, 2005). Al menos desde la antigua Grecia, las personas han discutido y propuesto diferentes formas sobre cómo el trabajo debe organizarse. Sin embargo, no es hasta principios del siglo XX que la disciplina emerge como ámbito científico de estudio con todo su desarrollo académico (departamentos, profesores y manuales). Ahora bien, el establecimiento de la Psicología Industrial, como era conocida entonces la Psicología de las Organizaciones (Furnham, 2004), no ocurrió en el vacío, sino que, como señala Koppes (2014), evolucionó a partir de la confluencia de diferentes precursores dentro de la Psicología (p.ej., la psicología experimental y el estudio de las diferencias individuales) y otras disciplinas como la Economía y la Ingeniería (p.ej., énfasis en la eficiencia), así como diferentes aspectos culturales

Figura 1.1

Línea de ensamble de la planta de Ford en New Jersey (1913).

que tuvieron lugar a principios del siglo XX (p.ej., el capitalismo y la ética protestante del trabajo, el crecimiento de la industrialización y la introducción de los medios de producción en cadena).

El objetivo del movimiento progresista de principios del siglo XX en EE.UU., tanto en los negocios como en el gobierno, era la eficiencia, y se pensaba que el único medio para conseguirla era la ciencia (Leahey, 2005). El primer exponente de la organización científica de los negocios fue Frederick Taylor (1856-1915) con su obra *Principles of Scientific Management* publicada en 1911. Taylor estudió cómo desempeñaban su labor los trabajadores industriales, y analizó sus tareas en rutinas mecánicas que cualquiera podría desarrollar eficazmente (lo que se conoce como «estudios de tiempos y movimientos»). Taylor no era psicólogo, pero su objetivo era similar al de la Psicología Industrial, ya que proponía que con una organización científica potente se ponía fin al dictado arbitrario y cada persona se convertía en tema de estudio de la investigación científica para la obtención de leyes. Y una vez que estas leyes se comprendieran, se podrían aplicar para conseguir una mayor eficiencia industrial. Dada la importancia del factor humano para lograr la eficiencia en las organizaciones, una serie de psicotécnicos se entregaron a la tarea de medir las diferencias individuales y su adecuación a los distintos puestos de trabajo, con lo que nace la selección de personal, que iba a permitir a los tayloristas escoger a cada persona en función de las características precisas de la tarea y la máquina. Así, aparecen las conocidas figuras de los psicotécnicos como pioneros en la medición de aptitudes aplicadas a la industria (Herrero, 2003; Roe, 1996).

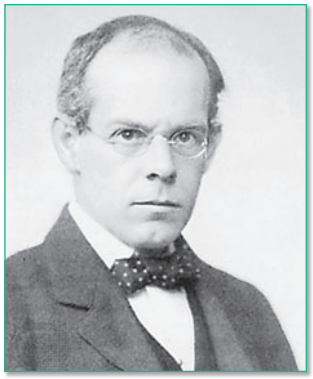
Por otra parte, la obra de Henri Fayol (1841 – 1925), ingeniero como Taylor, proponía un enfoque universalista de la administración basado en la formulación de una serie de principios (principios de administración, procedimientos administrativos y capacidades) que vinculaban entre sí las diferentes funciones de la organización, considerando esta como una estructura formal de relaciones funcionales. Asimismo, Max Weber (1864 – 1920) elaboró una teoría que contenía la formulación de un tipo ideal de organización burocrática que sirviera de criterio abstracto con el que comparar las semejanzas y las desviaciones de los casos empíricos. Según Peiró (1983), se trataba de un tipo puro logrado por abstracción de los aspectos burocráticos más característicos de todas las organizaciones conocidas y cuya clave esencial sería la racionalidad y la eficiencia.

El surgimiento de la Psicología Industrial fue posible a partir de la constitución previa de la psicología como ciencia independiente en el último tercio del siglo XIX, específicamente en 1879, fecha de la fundación en Leipzig del primer laboratorio de psicología experimental dirigido por Wilhelm Wundt (1832-1920). Como Baumgarten-Tramer (1968), la mayor parte de los gigantes sobre cuyos hombros nos alzamos, tuvieron un origen europeo. Cabe recordar aquí algunos antecedentes históricos, muy especialmente el *Examen de Ingenios para las Ciencias* del médico renacentista Huarte de San Juan (1575), que da comienzo a la Orientación Vocacional y los estudios profesiográficos (Herrero, 2003), así como las obras de científicos sociales europeos de los siglos XVIII y XIX (p. ej., John Locke, Adam Smith y Karl Marx) donde se detectan ya algunas ideas acerca del comportamiento humano en la organización (Chmiel, 2008). Pero, como se ha señalado anteriormente, hubo que esperar al siglo XX para ver los principios de la moderna psicología aplicada a la industria. Así, existe bastante consenso (Koppes, 2014; Landy, 1997; Muchinsky, 2006; Vinchur y Koppes, 2011) en reconocer que la Psicología Industrial nació en 1910 con la publicación del libro titulado *Increasing human efficiency in business* por Walter Dill Scott, profesor de Psicología de la Universidad de Northwestern del Estado de Illinois. Previamente, Scott había publicado dos libros sobre Psicología de la publicidad (1903, 1908) donde glosaba las posibilidades de aplicación de los descubrimientos de la ciencia psicológica a la publicidad.

A pesar de sus tempranas aportaciones a la Psicología Industrial (Landy, 1992, 1997), a Scott se le ha otorgado un papel secundario en el establecimiento de la disciplina a favor de Hugo Münsterberg (1863 - 1916),

Walter Dill Scott
(1869-1955)

Hugo Münsterberg
(1863-1916)



James McKeen Cattell
(1860-1944)

Walter V. Bingham
(1880-1952)

Figura 1.2

Fundadores de la Psicología Industrial.

psicólogo alemán reclutado por William James para dirigir el laboratorio de psicología experimental de la Universidad de Harvard. En su libro *Psychology and industrial efficiency* (1913, publicado en Alemania en 1912), Münsterberg propone que los psicólogos aplicados deben examinar sistemáticamente cómo puede progresar la sociedad moderna mediante los nuevos métodos de la psicología experimental. Como señala Leahey (2005), el objetivo de la Psicología Industrial era conseguir que la psicología contribuyese al desarrollo de la nueva forma de vida urbano-industrial mediante la búsqueda de la persona más adecuada para un trabajo, del mejor método para producir el mejor trabajo y de la mejor forma de garantizar los mejores efectos posibles. A pesar del temor a que sus propuestas no fuesen tomadas en serio, Münsterberg concluyó su libro con un himno a lo que sería la futura sociedad industrial (véase Cuadro 1.1).

Münsterberg puso en práctica algunas de sus ideas como, por ejemplo, el desarrollo de *tareas en miniatura* para medir si las personas poseían un conjunto integrado de destrezas necesarias para un determinado puesto, en varios estudios realizados en la *Bell Telephone Company* en Nueva Inglaterra en 1913. Las destrezas o habilidades clave para ser una operadora efectiva, teniendo en cuenta que estas mujeres manejaban unas 300 llamadas por hora, fueron las siguientes: una buena memoria, atención al detalle, precisión, velocidad e inteligencia general. La validez del método fue demostrada por el hecho de que, sin saberlo los investigadores, la compañía incluyó a algunas de sus mejores operadoras en el estudio y sus resultados fueron muy positivos en todas las pruebas (Haslam, 2004). Por lo que, a partir de estos estudios, la compañía decidió invertir una gran cantidad de tiempo y dinero en la formación de las operadoras (Goodwin, 2015).

Los mayores avances en la Psicología Industrial, como en la mayoría de las disciplinas científicas, se presentaron a partir de las guerras mundiales. En 1917, durante la primera guerra, comienza a verse la utilidad de esta disciplina a través de las pruebas de capacidad mental como el *Army Alpha* y el *Army Beta*. Posteriormente, surgen las firmas de consultoría, siendo *Psychological Corporation,* la primera de ellas, fundada por James McKeen Cattell en 1921. Desde la perspectiva de las diferencias individuales, Catell es reconocido por acuñar el término «test mental» en 1890 y considerar a la Psicología como una ciencia cuantitativa, con muchas aplicaciones prácticas y

Cuadro 1.1 **La Psicología Industrial según Münsterberg (1913)**

No debemos olvidar que el aumento de eficiencia industrial que traerán la adaptación psicológica futura y la mejora de las condiciones psicofísicas no beneficiará únicamente a los empresarios, sino que beneficiará incluso más a los trabajadores. Se podrá reducir su jornada laboral, aumentarán sus salarios y su nivel de vida mejorará. Y, sobre todo, más importante aún que el crudo beneficio comercial de ambas partes es el enriquecimiento cultural que experimentará la totalidad de la vida económica del país en cuanto se coloque a cada uno en el puesto en el que mejor aproveche su energía y se garantice su satisfacción personal. Lo que ofrece la psicología experimental en el terreno económico es la sencilla idea de adecuar el trabajo a la psique, de modo que la insatisfacción mental, la depresión y el desánimo en el trabajo se verán sustituidos en nuestra comunidad social por un gozo desbordante y por una perfecta armonía interna.

métodos objetivos que podían emplearse para predecir el rendimiento en el trabajo.

La *Psychological Corporation* tenía como objetivo principal la investigación para el desarrollo de la Psicología, promoviendo la aplicación de esta a través de la publicación y comercialización de pruebas psicométricas. Aunque la compañía no logró obtener beneficios hasta la reorganización llevada a cabo por Walter V. Bingham que la llevó al éxito (Vinchur y Koppes, 2011). Este autor sentía interés por las aplicaciones de la Psicología al campo de los negocios, al comportamiento de los consumidores y las habilidades para la venta. De hecho, fue director del *Instituto Carnegie de Tecnología*, entre 1915 y 1924, uno de los centros de investigación más importantes de la época, donde realizó una obra pionera en las áreas de análisis ocupacional, selección de vendedores y programas de entrenamiento. Su trabajo institucional se vio reforzado durante la Primera Guerra Mundial, ya que también dirigió junto con Scott el *Comité de Clasificación de Personal del Ejército Americano*, en el que participaban otros psicólogos, como Terman, Watson, Yerkes o Thorndike.

Ahora bien, la publicación de los resultados de las pruebas de inteligencia del ejército apoyó la llamada «amenaza de los débiles mentales», es decir, la creencia de muchos estadounidenses de que la inteligencia colectiva estaba decayendo. El trabajo de Terman (1916), que tradujo y estandarizó el test de Binet, había situado la inteligencia media de los estadounidenses en una edad mental de 16 años, pero, sin embargo, el informe de Yerkes (1918) acerca de los resultados de los tests del ejército registró que la edad mental media era 13 años. Específicamente, los mejores resultados en los tests del ejército lo obtenían los hijos de las antiguas oleadas de inmigrantes: ingleses, holandeses, daneses, escoceses y alemanes. En los lugares más bajos de la lista estaban los turcos, griegos, rusos, italianos y polacos. Aunque el último lugar lo ocupaban los afroamericanos con una edad mental media de solo 10 años (Leahey, 2005). Sin embargo, estos tests no medían realmente la inteligencia, sino el nivel de conocimientos educativos. Como señala Ovejero (2003), el test construido por Yerkes preguntaba por *«¿Cuál era la industria más importante de Gloucester?», «¿Dónde está la Universidad de Cornell?» o «¿Quién es Alferd Noyes?»*. Además, otros ítems que pretendían medir razonamiento, lo que realmente medían eran la cultura norteamericana de clase media. Sirva como ejemplo: «Washington es a Adams, como primero es a …». Pregunta imposible de contestar sin conocer todos los presidentes de los Estados Unidos hasta la época[1].

Figura 1.3

Comité de Clasificación de Personal del ejército americano.

En Europa también se experimentó un fuerte desarrollo la Psicología Industrial con ocasión de la Primera Guerra Mundial. En este contexto se desarrollaron una serie de estudios sobre la fatiga que pusieron absolutamente de manifiesto la necesidad de considerar el factor humano. Aquí es muy importante resumir las aportaciones de Myers y Cathcart (1928) que introdujeron una concepción psicológica de la fatiga, y su diferenciación con la definición de monotonía, en la que se indicaba que esta dependía de las actitudes de los operarios hacia su trabajo. Asimismo, Wyatt y Fraser, en un estudio publicado en 1928, subrayaron el papel de las diferencias individuales a la hora de explicar el hastío. Encontraron que, ante trabajos monótonos, los operarios de inteligencia superior se hastiaban con mayor facilidad. También hallaron que el hastío era más acusado en los trabajos semiautomáticos que requerían atención, pero no lo suficiente como para atraer la actividad mental en su totalidad (Peiró, 1983).

Por esta misma época, y siguiendo esta orientación psicotécnica, en España se fundaron dos Institutos de Orientación Profesional, en Barcelona (1917) y Madrid (1925), en los que destacaron los psicólogos Emilio Mira (1896-1964) y José Germain (1898-1986), respectivamente. En estos centros, además de desarrollar una importante labor de orientación y selección de personal, se estudiaron aspectos básicos de la Psicología, como la influencia de la fatiga y la atención sobre el rendimiento, o la racionalización y organización científica del trabajo. En ambos institutos, desarrolló su trabajo el psicólogo José Mallart (1897-1989), pionero en la aplicación de la Psicología Industrial en España con su publicación sobre *El factor humano en el trabajo* (Mallart, 1921) y Mercedes Rodrigo (1891-1982), que fue la primera persona en España

[1] Estados Unidos en 1921 había tenido ya más de 20 presidentes. George Washington fue el primero y John Adams el segundo.

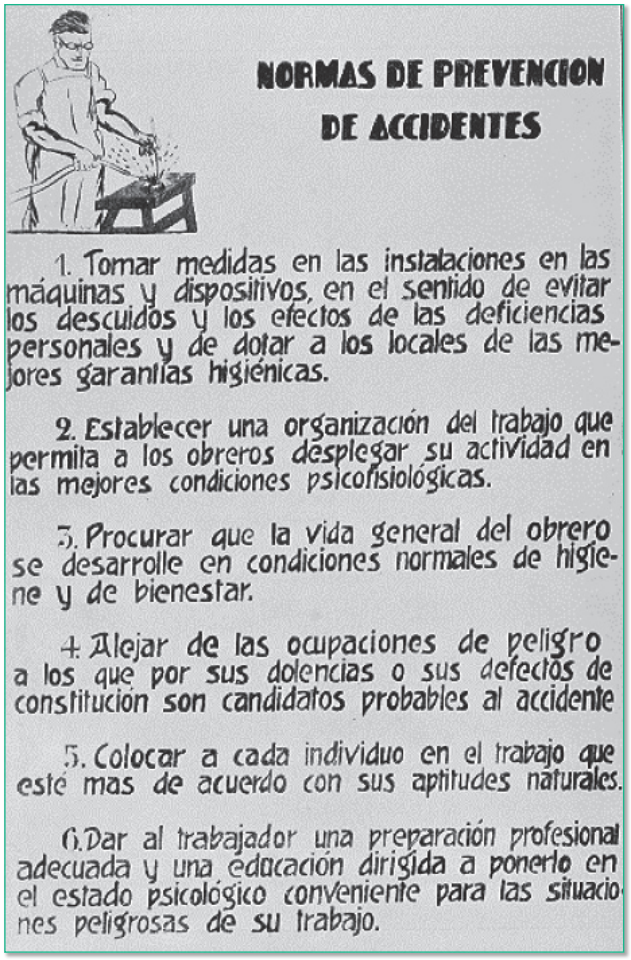


Figura 1.4

Cartel español recogido en Rodrigo (1929).
Fuente: Herrero (2003).

formada específicamente en psicotecnia, en el Instituto J.J. Rousseau de Ginebra, especializándose en los procesos de selección, formación de los trabajadores y adaptación al trabajo (Herrero, 2003).

3. LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES

Tras el éxito de la Psicología para resolver los problemas de selección del personal a gran escala que planteaba el ejército, la Psicología Industrial gozó de una creciente popularidad en el mundo empresarial estadounidense (Leahey, 2005; Peiró, 1983). Los gerentes de las empresas se fueron dando cuenta gradualmente que no era suficiente con organizar racionalmente las diferentes tareas y procesos. La eficiencia y los beneficios solo se podían mejorar si se organizaba a los trabajadores como personas con sentimientos y vínculos en el trabajo, y no como máquinas de producir que pueden ser perfeccionadas (Herrero y Carpintero, 1999; Leahey, 2005). Asimismo, los psicólogos tradicionalmente habían asumido que la unidad de análisis relevante era el trabajador individual, sin reconocer que las organizaciones formales tienden a engendrar organizaciones informales dentro de ellas, y que en la organización informal, trabajadores y gestores establecen relaciones entre ellos, las cuales influyen a su vez en la forma en que llevarán a cabo sus trabajos o desempeñarán sus roles (Schein, 1970).

3.1. Los experimentos de Hawthorne

Probablemente, la investigación más influyente de la época sea la que desarrolló a finales de los años veinte un grupo de científicos sociales (Dickson, Mayo y Roethlisberger) en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, subsidiaria de ATyT, situada en Chicago y que empleaba a unos 29.000 obreros. En sus primeros experimentos (1924-1927), centrados en el factor humano, los investigadores manipularon las condiciones del lugar trabajo (p. ej., iluminación, temperatura, duración de la jornada laboral, número y duración de pausas para el descanso) para evaluar sus efectos sobre la productividad de un grupo de seis mujeres que armaban relés telefónicos en una sala especial de pruebas. Después de 13 etapas y cinco años de experimentos, el resultado principal consistió en que no parecía haber una especial relación entre ninguna de las variables manipuladas con la productividad, dado que siempre se obtenían niveles de desempeño superiores a los esperados. Después, los investigadores decidieron comprobar sus conclusiones colocando a las trabajadoras otra vez en el sistema original, es decir, una semana de 48 horas sin pausas de descanso ni refrigerios. Esperaban que se produjera una drástica disminución de la producción, pero nada de eso ocurrió. Por el contrario, la producción seguía excediendo en gran medida el nivel alcanzado en las mismas condiciones uno o dos años antes.

Como señala Blas (2003), se ha atribuido erróneamente a Elton Mayo (1880-1949) la realización de los experimentos de la planta Hawthorne, sin embargo, él no acude hasta finales de 1927 para el desarrollo de la fase de entrevistas. La gerencia quedó tan impresionada con los resultados de las entrevistas (no directivas) que rápidamente las hizo extensivas a toda la fábrica. Desde 1928 a 1930 se entrevistó a un total de 21.126 empleados de todas las secciones de la Western Electric Company (Hart, 2012). Para gran sorpresa de la

Figura 1.5

Mujeres armando relés en la sala de pruebas.

mayoría de las personas vinculadas a los experimentos, las entrevistas resultaron tener un gran valor terapéutico. Una y otra vez los empleados comentaron el efecto beneficioso de expresar libremente sus sentimientos y emociones. Además, el material de la entrevista resultó de valor incalculable para la capacitación de los supervisores.

Según lo que revelaban en sus conversaciones, los trabajadores parecían obedecer a normas y códigos propios bastante definidos, que no se encontraban en los reglamentos de la empresa. Así, surgió el último experimento, en el que se pretendía demostrar la relación del incentivo productividad, trasladando a 14 hombres a la sala de cableado. Una vez que el grupo experimental estaba familiarizado, el observador pudo constatar que los obreros de la sala cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para «estabilizar» su producción. Por lo que el resultado principal fue que el grupo había decidido cuál era *el trabajo de un día justo para la paga de un día justo* (Schein, 1970).

De esta manera, aunque los investigadores habían dirigido su atención en principio al estudio de cómo las condiciones ambientales influían en la productividad, terminaron entendiendo que los factores sociales eran más importantes. La productividad no dependía de la persona sola, sino de la red de relaciones sociales dentro de la cual operaba (Schein, 1970). Asimismo, los estudios de la planta de Hawthorne pusieron de manifiesto que, junto con la organización formal, establecida por la gerencia, surge otra organización informal que tiene una considerable influencia sobre la conducta de las personas. Por lo tanto, uno de los problemas de la gerencia es mantener el equilibrio entre la organización informal y la formal. Así, Mayo advierte de la necesidad de prestar especial atención al nuevo planteamiento del problema de la dirección. Señala que son necesarios mejores métodos para conseguir una élite administrativa consciente de que la parte principal de la industria es humana y social. Por ello las habilidades primordiales son las de liderazgo y las de *counseling* (Peiró, 1983).

No obstante, desde sus primeras formulaciones, los experimentos de Hawthorne han sido objeto de críticas (Leahey, 2005; Peiró, 1983). Así, una de las críticas más importantes es de carácter metodológico porque se puso en entredicho la validez de los resultados alcanzados por los estudios (ausencia de grupos control o el «efecto Hawthorne»[2]). Sin embargo, a pesar de las críticas, no hay duda de que las aportaciones de estos experimentos constituyeron un cambio esencial en el foco de análisis enfatizando la influencia del grupo, el nivel informal de la organización y la relevancia de la dirección. Sin embargo, no hay que perder de vista que la explicación total del comportamiento de las personas en la organización no puede limitarse de manera exclusiva a solo estos factores (Peiró, 1983).

3.2. El Instituto Tavistock de Relaciones Humanas

La Segunda Guerra Mundial movilizó a cientos de psicólogos, pertenecientes a una gran diversidad de especialidades, que se incorporaron directamente al ejército (alrededor de 1.000 según el censo de la APA en 1942) o por una serie de agencias civiles que apoyaban el esfuerzo bélico (Leahey, 2005). Asimismo, la guerra hizo que las relaciones humanas en la industria adquiriesen una mayor importancia, destacando la función de los psicólogos en una organización industrial eficiente. La comisión de producción armamentística, preocupada por los problemas de baja productividad, absentismo y elevada rotación del personal, creó un comité interdisciplinario dirigido por Elton Mayo que se encargaría de aplicar las técnicas de las ciencias

[2] El *efecto Hawthorne* hace referencia a que los participantes de un experimento muestran una modificación en algún aspecto de su conducta (p.ej., aumento de la producción) como consecuencia meramente del hecho de que están bajo estudio (observación) y no como resultado de ninguna de las manipulaciones del experimento.

sociales para mantener la continuidad de los trabajadores y aumentar la productividad (Leahey, 2005).

El Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres también fue un producto de la Segunda Guerra Mundial, y estaba formado inicialmente por psiquiatras y psicólogos procedentes del ejército británico. En este Instituto, se acuñó el concepto de sistemas sociotécnicos (SST) a partir de los estudios realizados por Trist y Bamforth (1951) sobre los cambios técnicos en las minas de carbón inglesas de Durham. 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. Solo 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 del mero progreso técnico (como en el taylorismo). Así, los sistemas sociotécnicos describen sistemas que implican una compleja interacción entre las personas, las máquinas y los aspectos ambientales del sistema de trabajo.

Los experimentos posteriores de Trist en el rediseño del trabajo y el empleo de equipos de trabajo autodirigidos en la extracción del carbón, fueron los precursores de otros experimentos en el rediseño del trabajo en varias industrias en Europa, la India, Australia y EE.UU. (French y Bell, 1978). Además, los integrantes de la Escuela de Tavistock, incluyendo Trist, tenían contacto frecuente con Kurt Lewin, Rensis Likert y Chris Argyris. Un producto de esta colaboración fue la decisión de publicar en 1947 la revista *Human Relations* de forma conjunta entre el Instituto Tavistock y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos del MIT (*Massachusetts's Institute of Technology*).

3.3. El Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos

La dinámica de grupos de la década de 1940, el estudio científico de los grupos empleando métodos de investigación experimental, fue iniciada por Kurt Lewin (1890-1947). Aunque algunos de los experimentos ya se llevaron a cabo a finales de la década de 1930. Por ejemplo, las investigaciones realizadas por Lewin, Lippitt y White en 1939 demostraron la superioridad del liderazgo democrático, en comparación con el liderazgo autoritario y el liderazgo liberal o *laissez faire* (dejar hacer) en términos de los efectos sobre el clima del grupo y el desempeño de este. El liderazgo democrático parecía sacar a la superficie lo mejor que había en los grupos, mientras que el liderazgo autoritario causaba dependencia, apatía, agresividad y un desempeño deficiente.

El Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos se fundó en el año 1945 bajo la dirección de Lewin, quien fue reclutado por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en gran parte debido a los esfuerzos de Douglas McGregor. Entre el personal original de Lewin se encontraban Leon Festinger y Ronald Lippitt. La teoría del campo de Lewin y su conceptualización acerca de la dinámica de grupos, los procesos de cambio y la investigación-acción, ejercieron una profunda influencia en las personas que estaban asociadas con las diversas raíces de la Psicología de las Organizaciones, como se describe más adelante.

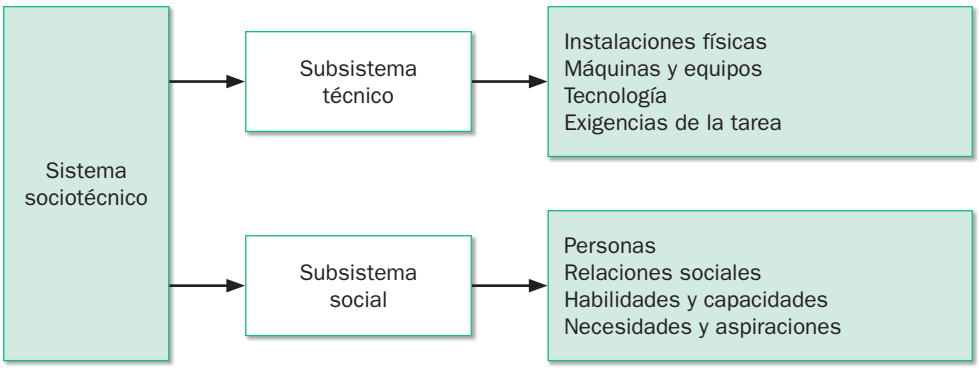
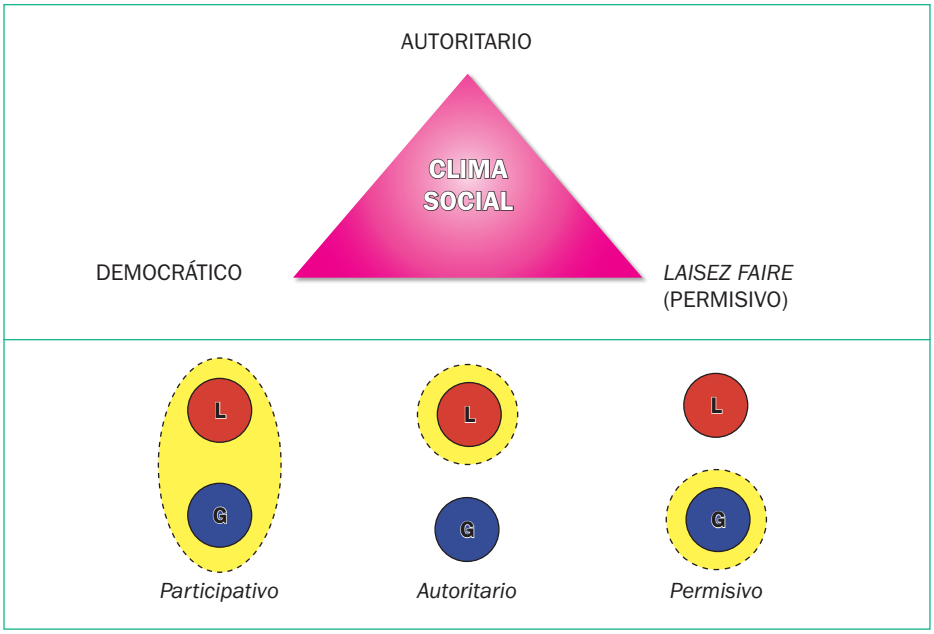


Figura 1.6

El sistema sociotécnico.



Nota. L = Líder y G = Grupo. Se señala con el círculo amarillo dónde reside el poder en cada estilo.

Figura 1.7

Modelo de liderazgo de Lewin, Lippitt y White (1939).

En síntesis, el movimiento de las Relaciones Humanas surgió en los Estados Unidos, en buena medida, como una evolución de la Psicología Industrial, y en parte por sus insuficiencias. Esto fue así porque la Psicología Industrial aumentó el valor del factor humano variando el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro en el que se tuvieran en cuenta los sentimientos, las actitudes, la complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano; pero, al mismo tiempo el movimiento de las relaciones humanas es una superación crítica de la posición individualista adoptada por la Psicología Industrial en sus primeras décadas. Era imprescindible atender al fenómeno de los grupos informales, así como las relaciones del individuo con el grupo (Peiró, 1983). De esta forma, la Psicología Industrial se redefinió como *Psicología Social Industrial* (Schein, 1970), denominación que luego dio lugar a la *Psicología Social de la Organización* (Katz y Kahn, 1978; Munduate, 1997; Quijano, 1993).

4. TEORÍAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Durante el transcurso de los años 50 el creciente interés en el estudio de las organizaciones se manifiesta, entre otros aspectos, porque comienzan a manejarse términos típicamente organizacionales como, por ejemplo, desarrollo y cambio organizacional, siendo en 1957 cuando Chris Argyris, en aquel entonces Catedrático en la Universidad de Yale (más adelante en Harvard) emplea por vez primera el término de Comportamiento Organizacional (*Organizational Behavior*). Como señala Furnham (2005), no se trata de que Argyris fuera un conductista, sino que tanto él como otros investigadores de este período prestan más atención a la conducta informal de las personas en los grupos que a la estructura formal de la organización. De esta época datan sus obras *Personality and Organization* (1957) e *Integrating the Individual and the Organization* (1964), ambas centradas en el ajuste entre las necesidades de las personas y las condiciones creadas por las organizaciones.

Resulta necesario señalar que, en este período, en los EE.UU. se exaltan especialmente los valores democráticos en todas las esferas de la actividad económica y social. Entre estos valores cabe destacar la igualdad y la responsabilidad, que también en Psicología aparecerán con un cierto protagonismo. Se encuadran aquí los modelos humanistas y las teorías del equilibrio, que se describen a continuación.

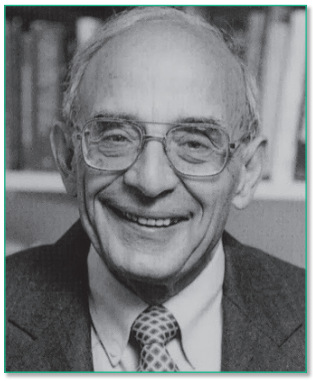
4.1. Los modelos humanistas

Los modelos humanistas parten de la concepción de ser humano que aportan Maslow y Rogers, tomando en cuenta su necesidad de crecimiento personal y sus posibilidades de conseguirlo en el trabajo. Por lo que, defendían una concepción del ser humano autónomo, consciente, con capacidad de tomar decisiones y de autoafirmarse de forma creativa. Los máximos representantes de este modelo en el ámbito organizacional han sido Argyris, McGregor y Likert.

Para Chris Argyris existía un conflicto básico entre la personalidad humana y la forma en que las organizaciones se estructuraban y se dirigían tradicionalmente. Desde su punto de vista, las personas tienden a desarrollarse a medida que maduran desde la infancia hasta la edad adulta. Así, las personas pasan de la pasividad infantil a la actividad de adulto; de altos niveles de dependencia de otros a mayores niveles de independencia; de aplicar una perspectiva a corto plazo, con poca capacidad de anticipar el futuro, a mantener una perspectiva a más largo plazo. Por lo que, el conflicto entre las personas y la organización se debía a que, con frecuencia, las organizaciones trataban a las personas como niños. Las tareas de trabajo altamente estructuradas crean una situación de dependencia y pasividad que promueve la «frustración psicológica», al no poder la persona definir sus propios objetivos y el medio para conseguirlos. Por tanto, el conflicto se incrementará a medida que se baja en la jerarquía, que los trabajos están más mecanizados y el liderazgo es más directivo. Ante tal situación, los empleados responden de diversas formas como, por ejemplo, incrementando el absentismo o permaneciendo en su puesto, pero distanciándose psicológicamente e incluso mostrándose indiferentes o apáticos. Como soluciones potenciales para resolver el conflicto, Argyris propone la dirección participativa, así como la ampliación y/o enriquecimiento del trabajo.

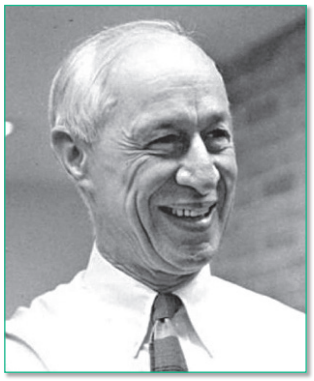
En esta línea, Douglas McGregor sostenía que cualquier decisión o acción en el seno de la administración de una empresa se basa en una serie de creencias o suposiciones acerca de la naturaleza humana en el trabajo. En su obra clásica, *The Human Side of Enterprise* (1960), McGregor propone dos teorías que se dan en las empresas sobre la naturaleza del ser humano. La *Teoría X* asume un conjunto de creencias que configuran el modelo tradicional que sería representativo de las aproximaciones clásicas como el taylorismo donde las personas son un simple medio de producción. Se considera que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades y necesitan ser dirigidos constantemente. Por el contrario, la *Teoría Y* contiene una serie de suposiciones sobre la persona inspiradas en la concepción humanista. Así, esta teoría asume que la persona se autodirigirá para conseguir los fines con los que se comprometa, por lo que el control externo no es siempre necesario. Este compromiso con los objetivos depende de las recompensas asociadas con su consecución, que pueden estar dirigidas, bajo las condiciones adecuadas, hacia la consecución de las metas organizacionales mismas. Como señala Furham (2005), McGregor es un claro representante de la perspectiva de los «modelos del ser humano» en el estudio de la Psicología de las Organizaciones.

Desde la misma perspectiva humanista, Rensis Likert consideraba que los sistemas administrativos más



Chris Argyris
(1923-2011)

Douglas McGregor
(1906-1964)



Rensis Likert
(1903-1981)

Figura 1.8

Representantes del modelo humanista en el ámbito organizacional.

Tabla 1.1 **Diferencias entre la Teoría X y la Teoría Y**

Teoría X	Dimensión	Teoría Y
▪ Al hombre por naturaleza no le gusta trabajar y siempre que es posible evita hacerlo.	**ACTITUD**	▪ El ser humano considera el trabajo algo tan natural como el juego.
▪ La mayoría de las personas deben ser controladas y amenazadas con castigos para que trabajen por los fines organizacionales.	**DIRECCIÓN**	▪ Las personas se autodirigirán para conseguir los fines con los que se comprometan.
▪ Las personas suelen evitar la responsabilidad y prefieren ser dirigidas.	**RESPONSABILIDAD**	▪ Las personas aprenden, bajo ciertas circunstancias, a buscar y aceptar la responsabilidad.
▪ Las personas están motivadas por el dinero y el miedo sobre su seguridad laboral.	**MOTIVACIÓN**	▪ Las personas tienen necesidades de autorrealización que están por encima de las recompensas de tipo económico.
▪ Las personas se resisten a los cambios y solo utilizan la creatividad para saltarse las reglas.	**CREATIVIDAD**	▪ Las personas tienen capacidad para ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas organizacionales.

productivos se basan en sistemas sociales muy coordinados, motivados y cooperativos, donde las fuerzas motivadoras de cada persona se unen en una sola fuerza para alcanzar los objetivos de la organización. En *New Patterns of Management*, Likert (1961) presentó datos y una teoría que mostraba la abrumadora superioridad de un estilo de liderazgo democrático, en el cual el líder está orientado al grupo, a las metas y comparte la toma de decisiones con el grupo de trabajo. Asimismo, desarrolla un modelo de estructura organizacional que consistía en grupos de trabajo con un funcionamiento democrático-participativo, que se ligaban a la organización mediante miembros que se solapaban entre esta y el grupo. De esta forma, la dirección muestra su confianza en la integridad, habilidad y motivaciones de los subordinados, ofrecen buena comunicación, participación en las decisiones y actitudes positivas hacia los otros (véase Sistema 4 de la Tabla 1.2).

En los primeros años de la década de los años 60, el interés en los problemas motivacionales de las organizaciones se incrementó de manera significativa y, en

Tabla 1.2 **Sistemas de gestión (Likert, 1961)**

	Líder	Comunicación	Confianza	Motivación	Relaciones interpersonales
Sistema 1	Autoritario coercitivo	Vertical descendente	No existe	Miedo, amenazas y castigos	Escasa interacción y con desconfianza
Sistema 2	Autoritario benevolente	Vertical descendente	Maestro/ sirviente	Recompensas (económicas) y castigos	Poca interacción y con precaución
Sistema 3	Consultativo	Vertical descendente y ascendente	Sustancial, pero incompleta	Recompensas (simbólicas y sociales), rara existencia de castigos	Interacción moderada y con algo de confianza
Sistema 4	Democrático-participativo	Hacia todos los niveles horizontales y verticales	Completa	Recompensas de todo tipo y participación en las decisiones	Mucha interacción y con alta confianza

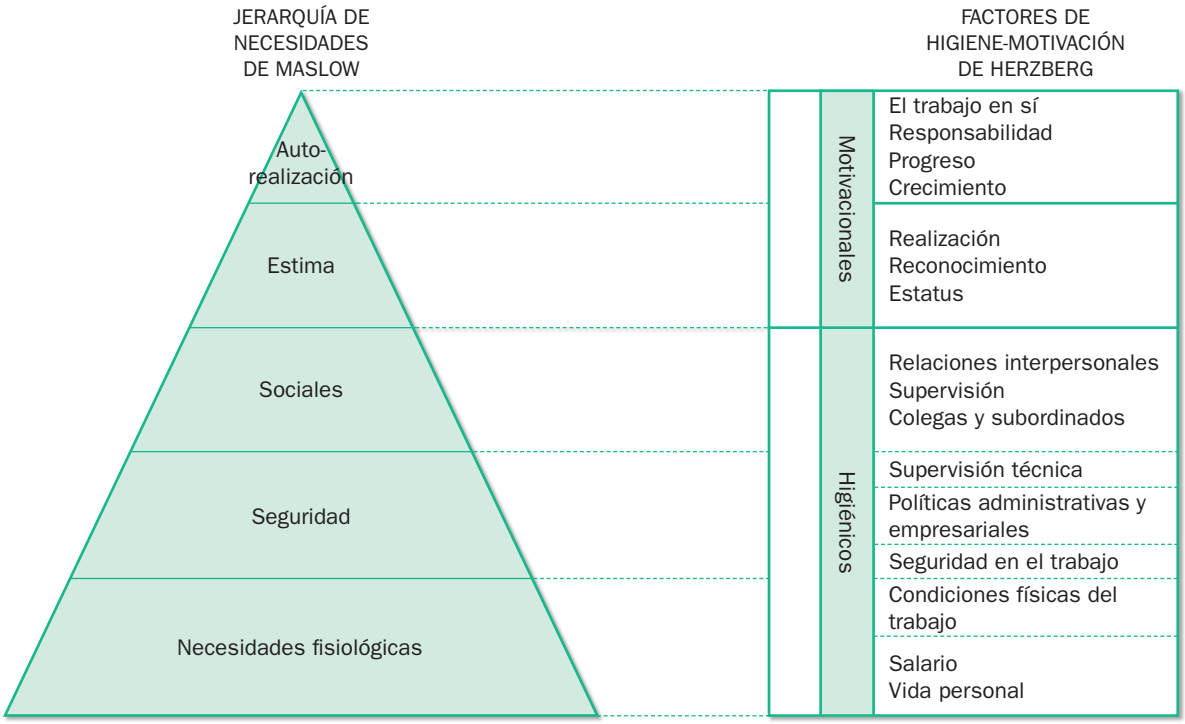


Figura 1.9

Teoría motivacional de Maslow y teoría bifactorial de Herzberg.

esta línea, merece atención especial, aunque sea brevemente, el desarrollo que hace Frederick Herzberg de la teoría motivacional de Maslow. La asunción principal de la conocida Teoría Bifactorial de la Satisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) consistió en que la motivación laboral se deriva de dos conjuntos de factores independientes. Los primeros, factores de higiene, se asociaban a la insatisfacción que los empleados experimentaban en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo (p.ej., salario, seguridad o condiciones físicas del trabajo). De acuerdo con Herzberg, cuando estos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. El segundo conjunto de factores, denominados factores motivadores, se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo (p.ej., crecimiento y desarrollo personal). La mejor forma de motivar a los trabajadores consistía, pues, en ofrecerles puestos de trabajo lo suficientemente ricos (*job enrichment)*, en los que éstos pudieran asumir responsabilidades, obtener reconocimiento y autorrealizarse.

4.2. Las teorías del equilibrio

Paralelamente a los desarrollos centrados en la persona, aparece un grupo de teorías interesadas por la explicación de la conducta organizacional que mantienen el nivel de análisis individual, pero ponen el énfasis en los aspectos cognitivos. Algunas teorías del comportamiento organizacional comprenden la necesidad de asumir un modelo del ser humano en el que la conducta no es emocional o racional, sino intencional y con una racionalidad limitada (Peiró, 1983). Así, los trabajos realizados desde estos modelos ayudaron a introducir la perspectiva de la Psicología Cognitiva en la Psicología de las Organizaciones. La perspectiva de la toma de decisiones está representada particularmente en el trabajo del premio Nobel Herbert Alexander Simon (1916-2001) 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 *Admininstrative 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» (*bounded*), esto no

significa que el ser humano es irracional, ya que intenta conseguir unos objetivos a través de actos deliberados. Sin embargo, sus decisiones poseen una racionalidad limitada porque intervienen elementos afectivos y motivacionales. Junto a estos factores, considera el hecho de la capacidad limitada de procesamiento de la información de los seres humanos. Además, la teoría de la decisión considera que al tomar decisiones el propósito de racionalidad se encuentra limitado por el conocimiento que las personas posean sobre las alternativas posibles y sus resultados. Por lo tanto, las personas toman decisiones «satisfactorias» más que decisiones «óptimas».

En este sentido, March y Simon (1958) conciben la organización como sistemas de personas que toman decisiones. Así, hay dos decisiones que cualquier miembro de la organización ha de tomar: primera, la de ser miembro de la organización y abandonarla; segunda, la de prestar servicios según las expectativas fijadas por la dirección o no, esto es, la decisión sobre el nivel de compromiso o implicación con la organización. Asimismo, estos autores diferencian cinco tipos principales de participantes en la organización: empleados, inversores, proveedores, distribuidores y consumidores con expectativas distintas en cuanto a la contraprestación esperada.

Por su parte, la teoría del equilibrio (Barnard, 1968) defiende la necesidad de conjugar la consecución de los objetivos organizacionales con la satisfacción de las necesidades de los miembros que la integran. Así, una persona decide permanecer en la organización y colaborar con ella en función de las satisfacciones que obtiene por ello. De esta forma, si no se logran sus objetivos, las organizaciones tienden a desaparecer, pero si no se satisfacen las necesidades de sus miembros, éstos tenderán a abandonar la organización o a reducir su nivel de contribuciones a la misma. Pero, además, la organización ha de mantener un equilibrio externo con el suprasistema en el que desarrolla su existencia, mediante el cumplimiento de sus metas formales.

La dinámica de la organización se basará, pues, en su carácter sistémico constituido por individuos interrelacionados que reciben compensaciones por sus contribuciones. Estas compensaciones mantendrán el compromiso de la persona con las metas organizacionales y, por tanto, en su deseo de permanecer en la organización. La organización obtiene los medios para compensar a las personas a partir del intercambio que realiza con su entorno organizacional, por lo que su subsistencia dependerá de su capacidad de adquirir estos medios, así como de su capacidad para distribuirlos internamente de forma equitativa (Peiró, 1983).

Asimismo, desde esta perspectiva cognitiva se deja de lado el concepto de necesidad para explicar la motivación humana (Maslow, 1943) y se resalta el valor de las expectativas subjetivas sujetas a los resultados de las acciones. Por lo que se considera que las personas están motivadas para actuar de manera que los resultados positivos de su conducta serán los mejores posibles (Atkinson, 1964). A diferencia de las teorías de las necesidades, esta aproximación no realiza asunciones sobre las necesidades fundamentales del ser humano, no realiza ninguna predicción sobre cuáles son los valores esperados y son los pensamientos los que van a desempeñar un papel determinante. El atractivo (denominado valencia o utilidad) de los resultados de la conducta puede fluctuar, dependiendo de la situación y del estado de ánimo de la persona en cuestión.

Una premisa básica de los modelos de expectativas es que las personas en el trabajo son racionales. Antes de realizar una tarea piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas y lo que estas recompensas representan para ellas. La primera formulación de un modelo de valencias y expectativas al estudio de la motivación en el ámbito de las organizaciones se debe a Vroom (1964). En esencia, el modelo VIE (*Valence, Instrumentality, Expectancy*) establece que la motivación depende de los deseos o preferencias individuales hacia las recompensas específicas (*Valence*), la relación percibida entre el desempeño de las actividades y de las recompensas recibidas (*Instrumentality*) y la valoración subjetiva de que determinado comportamiento permitirá obtener ciertas recompensas (*Expectancy*), lo que guiará el esfuerzo para completar las actividades laborales.

5. TEORÍAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS COMPLEJOS

La consideración de las organizaciones como sistemas abiertos constituye una de las principales perspectivas en el estudio de las organizaciones (Blas, 2003; Munduate, 1997; Peiró, 1983; Quijano, 1993). 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 Ludwig von Bertalanffy (1950) y de la cibernética (Wiener, 1948) a las organizaciones generó una nueva forma de concebirlas. Schein (1970), con *Organizational Psychology*, y Katz y Kahn (1978) con *The Social Psychology of Organizations*, contribuyeron a la ubicación de las organizaciones dentro de la teoría general de sistemas. Sin embargo, la concepción de esta visión de la organización también tiene antecedentes

en los supuestos de los sistemas sociotécnicos del Instituto Tavistock (Trist y Bamforth, 1951).

Para Katz y Kahn (1966), la Teoría de Sistemas, más que una teoría, es un modelo general, un marco de trabajo que ofrece un enfoque y un lenguaje conceptual para comprender y describir diversos tipos de fenómenos. Así, se usa para describir y explicar el comportamiento de organismos vivientes y las conductas de combinaciones de organismos, pero también se puede aplicar a cualquier proceso dinámico recurrente, a cualquier serie de eventos que tenga una pauta.

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

5.1. Teorías de la Contingencia

A lo largo de la historia de las teorías de las organizaciones poco a poco ha ido forjándose la convicción de que no hay un único modelo de organización eficaz y válido para todos los casos y circunstancias (Blas, 2003). Así, las teorías de la contingencia parten de una visión de sistema abierto y se centran en el análisis de las interrelaciones entre diferentes subsistemas, tanto desde el punto de vista macro (tamaño, estructuras, procesos y tecnología de las organizaciones) como micro (comportamiento individual y grupal en las organizaciones). Estos subsistemas pueden definirse de muchas maneras ya que, a diferencia de las teorías clásicas, no existe un único modelo de organización, sino que depende del tipo de tarea, circunstancias y condiciones diversas del entorno con el que se enfrente.

Una de las aportaciones más conocidas en este grupo de teorías son las llevadas a cabo por Burns y Stalker (1961) respecto a la distinción entre organizaciones orgánicas y mecánicas. Según estos autores británicos, las organizaciones mecanicistas se encontraban mejor adaptadas a condiciones estables del entorno o en un ambiente de cambio lento, mientras que las organizaciones orgánicas se ajustaban mejor a situaciones de cambio acelerado. Asimismo, las estructuras orgánicas fomentan la toma de decisiones y la autoridad descentralizada, las comunicaciones abiertas y una mayor autonomía individual.

5.2. Las organizaciones como sistemas abiertos

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

A partir de estas consideraciones, Katz y Khan (1966) determinan que las organizaciones son sistemas de roles. Las personas ocupan en las organizaciones unas posiciones determinadas, que llevan asociadas un conjunto de actividades y de interacciones requeridas que constituyen el rol. Cada rol es interdependiente de otros y los ocupantes de esos otros roles

Tabla 1.3 **Diferencias entre las organizaciones como sistemas mecánicos y orgánicos**

	Sistema mecánico	Sistema orgánico
ESTRUCTURA	Rígida	Flexible
TAREAS	Bien definida, estable y estandarizada	Dinámica y vagamente definida
CAMBIO	Resistente	Receptivo
FUENTE DE AUTORIDAD	Por cargo y posición en la jerarquía	Por conocimiento y destreza
CONTROL	Jerarquía	Por uno mismo y por los otros
DIRECCIÓN Y CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	De arriba hacia debajo de instrucciones y decisiones tomadas por los superiores	En todas direcciones para compartir información y consejo

desarrollan expectativas acerca de la conducta apropiada a realizar por el ocupante del rol. Así, las organizaciones son sistemas de mutuas restricciones sociales, de forma que las actividades del ocupante de una determinada posición se ven determinadas, en gran medida, por las demandas y expectativas que sobre él desarrollan los ocupantes de los roles relacionados.

Por tanto, desde la concepción de las organizaciones como sistemas se enfatiza su carácter abierto con una interacción constante con su medio, la existencia de múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones, consistentes en numerosos subsistemas en interacción que es necesario analizar, donde los subsistemas dependen mutuamente entre sí, se afectan unos a otros, y donde se hace difícil especificar las fronteras de una organización a causa de los múltiples lazos entre la organización y su entorno (Schein, 1970).

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

1) La concepción limitada de la interacción organización-entorno, que no incluye, por ejemplo, los efectos de la organización sobre su entorno.
2) La escasa atención prestada a las disfunciones organizacionales. El olvido de aspectos como el origen y desarrollo de las organizaciones, ya que se han estudiado siempre organizaciones maduras.
3) Una concepción reduccionista de la persona a un simple elemento del sistema, cuando debería incorporar una visión de la persona autoconsciente, capaz de utilizar y comprender el lenguaje y atribuir significado a los eventos.

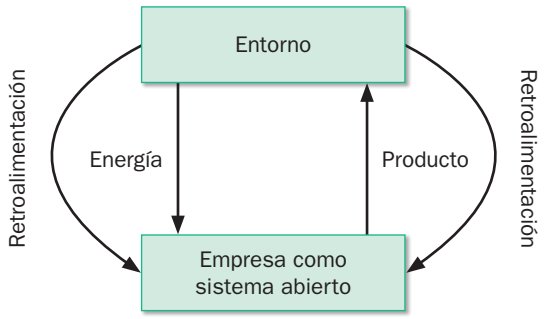


Figura 1.10

La organización como sistema abierto.

6. LA HUMANIZACIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

En los años setenta, la asunción de que desarrollar a las personas contribuye a tener organizaciones más eficaces y saludables es sustituida por la asunción de que desarrollar a las organizaciones mejora la salud y la eficacia de las personas. De hecho, la creciente atención al bienestar de los trabajadores se refleja en el simposio «Humanizando la Psicología Organizacional» que se celebró en varias convenciones de la Asociación Americana de Psicología (APA) durante principios de la década de los setenta (Koppes y Vinchur, 2012). Así, surgen diferentes corrientes en el seno de la Psicología de las Organizaciones que reivindican el desarrollo de las organizaciones para fomentar una mayor participación, humanización y calidad de vida en el trabajo. Estas tendencias son el movimiento estadounidense del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral, por un parte, y la Democracia Industrial, surgida en los países escandinavos, por otra.

6.1. El Desarrollo Organizacional

El origen del Desarrollo Organizacional (en adelante, DO) es posible ubicarlo en 1946, cuando el recién fundado *Instituto de Investigación en Dinámica de Grupo* del MIT celebró un seminario con el objetivo de lograr una mejora en las relaciones interraciales. Los participantes eran líderes locales e instituciones diversas. También se esperaba mejorar las capacidades de los participantes en el área del liderazgo (Huici, 1985). Los facilitadores de los grupos destinados para la discusión eran Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippit, y el director del equipo era Kurt Lewin. Lo que después se llamaría grupo de formación o «grupo-T» (*Training Group*) surgió a través de una serie de acontecimientos que tuvieron lugar en este seminario. Asimismo, de este tipo de experiencias surgió el Laboratorio Nacional de Entrenamientos en el Desarrollo de Grupos, que fue organizado por Benne, Bradford y Lippit (Lewin falleció a principios de 1947).

A partir de entonces, durante las décadas de los años 50 se experimentó en EE.UU. una proliferación de programas de entrenamiento destinados a la formación de directivos apoyándose en la creencia de que éstos necesitaban adquirir habilidades de relaciones humanas. Muchos de estos programas se dirigían a entrenar a las personas a ser más sensibles, saber escuchar o cómo comunicarse efectivamente. En 1957, McGregor propone implantar un programa de DO, como un intento para aplicar algunos de los méritos

e ideas del entrenamiento de laboratorio a toda la organización.

French y Bell (1978) definen el DO de la siguiente forma:

> «Un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, particularmente a través de una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa –con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales– con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, incluyendo la investigación mediante la acción» (p. 15).

En este sentido, los practicantes del DO (denominados agentes de cambio) comparten las siguientes *metas normativas* basadas en una filosofía humanista y democrática (French y Bell, 1978):

1. Un cambio en los valores, de manera que los factores y sentimientos humanos se consideraran como algo legítimo.
2. El desarrollo de una creciente comprensión entre y dentro de los grupos de trabajo, con el fin de reducir tensiones.
3. El desarrollo de una «equipo gerencial» más efectivo, es decir, la capacidad de trabajar con grupos funcionales de una manera más competente.
4. El desarrollo de métodos mejores para la resolución de conflictos.
5. El desarrollo de sistemas orgánicos, más que mecánicos.

Por otra parte, el modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del DO es el modelo de investigación-acción (Lewin, 1946). Hay tres procesos que están involucrados en este modelo: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y planificación de acción, basándose en los datos. Por lo que este modelo se caracteriza por la combinación de la teoría, investigación e intervención en la organización, y por una visión de la aplicación como un proceso cíclico que genera una espiral de avance (Morales, Vázquez y Magallares, 2013).

6.2. La Calidad de Vida Laboral

Los antecedentes del movimiento de la Calidad de Vida Laboral (en adelante, CVL) se sitúan en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas. Como se ha señalado anteriormente, los sistemas sociotécnicos toman en consideración las necesidades sociales de los trabajadores junto con los factores tecnológicos y del entorno que influyen en el lugar de trabajo. Para ello se busca rediseñar los puestos de trabajo para que permitan el uso de diferentes habilidades, tengan significado, permitan interactuar con otros trabajadores y, en definitiva, hagan posible el desarrollo de las personas.

A partir de los planteamientos del enfoque sociotécnicos sobre el rediseño del trabajo y del movimiento del DO con su interés puesto en el cambio global de la organización a través de la transformación de su cultura, se sentaron las bases para el desarrollo de los movimientos de la CVL (con origen en EE.UU.) y el de Humanización del Trabajo (de origen europeo). Estos movimientos persiguen prioritariamente la mejora de la calidad de vida en el trabajo, planteando con menor énfasis la mejora de la eficacia o de la eficiencia de la organización (González, Peiró y Bravo, 1996).

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

7. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA

Por su propio origen y desarrollo posterior, la Psicología se ha centrado tradicionalmente en los aspectos negativos de la conducta humana, estudiando los trastornos, problemas y el malestar psicológico de las personas, grupos sociales y organizaciones. Como señala Seligman (1992): *«En mi profesión pasamos mucho tiempo (y dejamos mucho dinero) intentando hacer los problemas menos problemáticos. Ayudando a la gente con problemas es una meta que merece la pena, pero la Psicología casi nunca se ha centrado en la meta complementaria, es decir, mejorar la vida de*

las personas» (p. 96). En este sentido, la Psicología de la Salud Ocupacional se ha concentrado en el malestar de los empleados, en la enfermedad profesional, y en los procesos psicológicos que subyacen al estrés laboral, así como en diseñar intervenciones para reducir el daño psicológico y organizacional de estos problemas.

El paradigma tradicional ha puesto su foco en el lado negativo o el lado «oscuro» del estrés laboral inspirado en el modelo médico. Pero solo cubre la mitad del espectro de la Psicología de las Organizaciones, la parte «negativa» del trabajo y del funcionamiento organizacional. Por lo que poco a poco se ha ido poniendo de manifiesto la necesidad creciente de una aproximación positiva, más novedosa y emergente que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). No obstante, cabe señalar que realmente no se trata de suplantar la psicología negativa por la psicología positiva, sino que la psicología positiva vaya en aumento como una perspectiva científica complementaria a la psicología tradicional. Por lo que la psicología positiva busca no tanto una confrontación, sino más bien un reconocimiento como un nuevo paradigma viable y necesario (Snyder y López, 2002).

El término psicología positiva fue propuesto por Martin Seligman, quien tras dedicar gran parte de su carrera al estudio de la indefensión aprendida y a la psicopatología, dio un giro radical hacia el estudio de lo que él llamó fortalezas y virtudes humanas. Su propuesta inicial, presentada en la conferencia inaugural de su período como presidente de la APA, fue el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999) con el principal objetivo de «catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación solo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas» (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000, p. 5).

La aplicación de este enfoque a la Psicología de las Organizaciones ha dado lugar al surgimiento de la Psicología Organizacional Positiva (en adelante, POP) como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo de la POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional positiva (Salanova y Schaufeli, 2004).

Para conseguir estos objetivos, la POP se centra en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen (Salanova et al., 2005).

Asimismo, esta perspectiva más positiva en el funcionamiento humano y organizacional está ofreciendo respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y, por tanto, también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede conllevar la aparición de organizaciones «enfermas» que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno. Por lo que se abren nuevas y prometedoras áreas de investigación y de aplicación a las organizaciones como son: la gestión de emociones positivas (p.ej., la felicidad o la pasión), las formas efectivas de afrontamiento, la resiliencia, la autenticidad en el liderazgo, el *flow* (una experiencia óptima de disfrute), la esperanza, la autoeficacia y el *work engagement* (Salanova y Schaufeli, 2004).

Cuadro 1.2 Sesgo «negativo» en las publicaciones en psicología de las organizaciones

Este sesgo negativo de la psicología se ilustra también en el número de artículos publicados en revistas científicas. Así, Salanova y López-Zafra (2011) obtuvieron, en una búsqueda realizada en 2011 utilizando las principales bases de datos del área (*PsycINFO*, *PsycARTICLES* y *MEDILINE*), que frente a los 2.810 artículos sobre *burnout* (o síndrome de quemarse por el trabajo), solo se habían publicado 136 artículos sobre su teóricamente opuesto, es decir, el *work engagement* (o involucración en el trabajo). Realizando esa misma búsqueda 2021, se encuentra que se ha incrementado a 19.005 los artículos publicados en revistas científicas con revisión por pares sobre *burnout* y a 3.976 sobre *work engagement*. Por lo tanto, la ratio se ha reducido considerablemente en los diez años transcurridos, pero todavía por cada artículo publicado en «positivo» se han publicado aproximadamente cinco artículos en «negativo».

7.1. El comportamiento organizacional positivo

Fred Luthans ha acuñado el término comportamiento organizacional positivo (en adelante, COP), el cual se define como el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral (Luthans, 2002). Durante muchos años, la evidencia empírica ha dado apoyo a la idea que los estados positivos (p.ej., las emociones positivas) y los constructos tipo estado (p.ej., autoeficacia) están relacionados y tienen impacto sobre el comportamiento y los resultados organizacionales (Youssef y Luthans, 2007).

En este contexto surge el constructo denominado c*apital psicológico positivo* (CapPsi), el cual se concibe como un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano que lo caracteriza por: a) Tener confianza (*autoeficacia*) para realizar los esfuerzos que sean necesarios con el fin de alcanzar el éxito en tareas retadoras; b) Hacer atribuciones de causalidad positivas (*optimismo*) acerca de los sucesos presentes y futuros; c) Perseverar en el logro de los objetivos y, cuando sea necesario, redireccionar los caminos para alcanzarlos (*esperanza*) de manera exitosa, y d) Al ser blanco de los problemas y la adversidad, mantenerse en pie, volver a comenzar e ir más allá (*resiliencia*) para lograr el éxito (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007).

Otros dos constructos han sido ampliamente estudiados en relación con el COP, el *work engagement* y el *flow*. Sus antecedentes podemos situarlos en las teorías de la motivación formuladas en las décadas de los cincuenta y sesenta, sobre todo de la teoría de Maslow. Pero ha sido recientemente cuando han adquirido entidad propia. El *work engagement* es un estado afectivo positivo, relativamente persistente, de plenitud que es caracterizado por el «vigor», la «dedicación» y la «absorción» o concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Las personas que experimentan *work engagement,* se muestran enérgicas (vigor) y eficazmente unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia (Shirom, 2010). Desde la perspectiva organizacional, el *work engagement* se relaciona positivamente con el desempeño y el compromiso organizacional y negativamente con el absentismo, rotación y tendencia al abandono (véase para una revisión Salanova y Schaufeli, 2004).

Un proceso muy cercano al *work engagement* es el *flow*, que se define como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada (Csikszentmihalyi, 1996). La actividad es satisfactoria en sí misma y la persona permanece totalmente concentrada en ella hasta el punto de perder la noción temporal. En este estado, la persona se esfuerza al máximo sin darse cuenta, empleando todas sus potencialidades y este esfuerzo está dirigido a la consecución de metas, al tiempo que experimenta control sobre la situación y sobre sí misma.

7.2. Las organizaciones saludables

La aproximación de una gestión tradicional que considera a los empleados como instrumentos o recursos para conseguir los fines organizacionales, está siendo superada por una genuina POP, denominada «Gestión Integral de la Salud», que considera que la salud es una meta en sí misma y constituye una situación de «ganar-ganar» tanto para la organización como sus empleados (Bakker y Schaufeli, 2008). En este contexto es donde tiene cabida el estudio de las organizaciones saludables, que se pueden definir como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (p. ej., con el rediseño de puestos), el ambiente social (p.ej., canales de comunicación abierta) y la organización (estrategias de conciliación trabajo-familia) (Salanova y Schaufeli, 2009). Además, estas organizaciones son saludables, porque reúnen una serie de requisitos (Salanova, 2009):

a) La salud tiene un valor estratégico en la organización y no un medio para alcanzar otro fin.
b) Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro.
c) Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
d) Hacen que los empleados se sientan motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
e) Obtienen productos y servicios saludables, ofrecen calidad excelente en sus productos y servicios.
f) Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.

Por otra parte, el concepto de organización saludable hace referencia a un cambio de valores y también a

un cambio cultural, de ideas y de creencias básicas en relación con la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico (Salanova, 2009). Así, por ejemplo, es necesario cambiar:

- Desde un modelo médico a un modelo de trabajo que considere la salud como un valor crucial y estratégico, no solo como un instrumento para conseguir un fin (incrementar la productividad, por ejemplo), sino también como un fin en sí misma.
- Desde la realización esporádica de actividades de promoción de la salud fragmentadas y aisladas, a una perspectiva más integrada en el marco de actividades que se realizan en la organización en su conjunto.
- Desde un enfoque en la solución de problemas a otro que persiga la consecución de objetivos y retos positivos de superación y crecimiento personal y organizacional.
- Desde la perspectiva de considerar la salud como coste, a otra que la considere como una inversión en las personas y en el futuro de la misma organización.
- De prestar solo atención a los empleados con problemas de salud, a cuidar de todos los empleados como grupo para mejorar la salud.

Por último, el concepto de organización saludable imprime a la salud en el trabajo de una orientación hacia la optimización del capital humano, social y psicológico. Además, se ha encontrado que la salud de las organizaciones tiene una relación estadísticamente significativa con su desempeño (Keller y Price, 2011).

8. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Como se ha descrito en la primera parte de este capítulo, durante más de un siglo la Psicología y otras disciplinas (p.ej., Ingeniería Industrial o Economía) han estudiado cómo las organizaciones influyen en el comportamiento de las personas y viceversa. No obstante, a la hora de delimitar conceptualmente el campo nos tropezamos con tres obstáculos. El primero de ellos es cómo designarlo, dado que hay una gran variedad terminológica. El segundo problema, estrechamente conectado con el anterior, es cómo definir a la Psicología de las Organizaciones. El tercero, que también guarda dependencia con los anteriores, es la relación de la Psicología de las Organizaciones con las otras áreas de la Psicología. En este apartado abordaremos cada uno de estos problemas e intentaremos darles una respuesta, aunque reconozcamos que toda respuesta es siempre provisional y mejorable (Truxillo, Bauer y Erdogan, 2015). Por último, apuntaremos aquí algunas de las tensiones que soporta esta disciplina y que son la fuente de su complejidad (Kozlowski, 2012).

8.1. Denominación de la disciplina

El primer problema a la hora de delimitar conceptualmente el campo se encuentra en la gran variedad terminológica empleada para denominarlo. Lejos de tratarse de un mero debate nominalista, la utilización de diferentes denominaciones puede tener una gran importancia. Por ejemplo, si se atiende a las utilizadas en los manuales o textos introductorios de mayor relevancia, las más habituales pueden resumirse en las siguientes: *Psicología de la Organización* (Gil y Alcover, 2003; Peiró, 1983; Schein, 1970), *Psicología Social de la Organización* (Haslam, 2004; Katz y Kahn, 1978; Munduate, 1997; Quijano, 1993) y *Psicología del Trabajo y las Organizaciones* (Chmiel, 2008; Drenth, Thierry y Wolff, 1998; Furnham, 2005; Muchinsky, 2006)). En la mayor parte de los casos, la utilización de una u otra denominación supone una elección deliberada por parte de los autores, aunque no siempre sea explícita o se justifique. Además, cada tipo de aproximación puede implicar una concepción diferente del objeto de estudio e incluso diferentes objetos de estudio, pues evidentemente no es lo mismo estudiar las organizaciones como sistemas globales que estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones, como no es lo mismo, aunque todos ellos hablen de organizaciones o de lo organizacional, adoptar un enfoque psicosocial que adoptar una perspectiva sociológica, económica o administrativa en su estudio. Por último, no es lo mismo hablar de organizaciones mirando al modelo industrial clásico, como se hacía en la década de los ’80 y ’90 del pasado siglo (Wang, Schlagwein, Cecez-Kecmanovic, y Cahalane, 2020), que hablar de organizaciones fluidas (Sydow y Helfen, 2020) y hacerlo de cara al futuro, especialmente tomando en cuenta la experiencia de la pandemia COVID-19 y su impacto en la sociedad, en general, y en el trabajo, en particular (Hogler, 2020; Helmold, 2021; Kniffin et al., 2021).

En general, se podría afirmar que la Psicología de las Organizaciones forma parte de la Psicología Social (Gil y Alcover, 2003; Munduate, 1997; Quijano, 1993), si bien tiene sus orígenes en la Psicología Industrial (Münsterberg, 1913). Esta última disciplina vivió en Estados Unidos un importante desarrollo que

desde finales de los años 30 se tradujo en la organización y defensa de sus intereses profesionales. De hecho, en 1937 se crea la *American Association of Applied Psychology* (AAAP) con una sección específica, la Sección D, para Negocios e Industria. En 1945, esta sección de la AAAP se convierte en la División 14 de la APA (*American Psychological Association*), denominada *Industrial and Business Psychology*. Posteriormente, en 1962, se eliminó la palabra «Business» del nombre y en 1973 se añadió «Organizational», por lo que la División 14 se convirtió en la *Division of Industrial and Organizational Psychology*. No obstante, la insatisfacción de los miembros de esta división con la APA dio lugar a la creación de la *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP) en 1982. En otras partes del mundo, la Psicología Industrial y Organizacional (*I-O Psychology*) recibe diferentes denominaciones. Así, en el Reino Unido se denomina Psicología Ocupacional y es una las principales divisiones de la *British Psychological Society*, mientras que en el resto de los países europeos suele conocerse como Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Esta última denominación pone de manifiesto los vínculos de la Psicología de las Organizaciones con el ámbito del trabajo, aunque se ocupa también del estudio de organizaciones no productivas (Munduate, 1997).

8.2. Definición de la Psicología de las Organizaciones

La Psicología de las Organizaciones se podría definir, en un sentido amplio, como aquella área de la Psicología que se ocupa específicamente del comportamiento humano en el trabajo, realizado en las organizaciones laborales o en estrecha vinculación con ellas (Drenth, Thierry y Wolff, 1998). Con esta conceptualización coincidirían la mayoría de los autores de nuestro país (Gil y Alcover, 2003; Munduate, 1997; Osca, Palací, Topa, Moriano y Lisbona, 2012; Peiró, 1983; Quijano, 1993). Asimismo, en esta definición se recogen los tres aspectos fundamentales en los que se centra la Psicología de las Organizaciones (Truxillo, Bauer y Erdogan, 2015; Chmiel, 2008):

a) las personas y su conducta;
b) el trabajo y las tareas que están siendo desempeñadas; y
c) el contexto organizacional en que se realiza el trabajo.

Cada uno de estos aspectos se expone detalladamente a continuación.

8.2.1. Las personas en la organización

Muchas de las cuestiones que han despertado el interés en la Psicología de las Organizaciones están relacionadas con las características de las personas y, por consiguiente, con las diferencias individuales, tales como la selección de personal, la evaluación del rendimiento o el diseño de planes de carrera. Como se ha descrito anteriormente, estas cuestiones están en el origen de la Psicología Industrial y en los estudios sobre el factor humano desarrollados por Münsterberg (1913) y Cattell (1921), entre otros. Recientemente, el estudio de la influencia de ciertas características personales en el trabajo y las organizaciones ha recuperado el interés. Por una parte, desde la óptica negativa, que se ha centrado en la llamada «Triada Oscura» (*Dark Triad*), formada por el narcisismo, el maquiavelismo y la psicopatía (Grover y Furnham, 2021), y que ha mostrado claro impacto en el rendimiento y la vida organizacional (Palmer, Holmes Jr y Perrewé, 2020). Por otra parte, desde la óptica positiva, se ha explorado recientemente la importancia del buen humor (Di Fabio y Duradoni, 2020), la compasión (Di Fabio y Saklofske, 2021) e incluso la espiritualidad (Di Fabio y Tsuda, 2018) como recursos positivos para las personas en las organizaciones.

Asimismo, la Psicología de las Organizaciones se dedica al estudio del comportamiento organizacional, denominación que surge a partir de los modelos humanistas de la década de los cincuenta (Argyris, 1957). El comportamiento organizacional no comprende solo las acciones y reacciones procedentes del trabajador que pueden ser observadas, sino también las intenciones, actitudes, emociones, hábitos, motivos, creencias y cualquier otro constructo que pueda ser usado para describir a las personas (Zedeck, 2011). En estrecha vinculación con esta idea, Kozlowski definió brevemente la Psicología de las Organizaciones como «la Psicología de la cognición humana, del afecto, de la conducta y del desempeño aplicado al trabajo y a las organizaciones» (2012, p. 4). Enfatizando los aspectos cognitivos y sociales, Peiró (1983) ya había caracterizado el comportamiento organizacional como una conducta molar dotada de sentido, intención y susceptible de aprendizaje, entrenamiento y modificación. Esta conducta implica actividad consciente, cognitiva, simbólica y subjetiva. En todo el proceso implícito en la conducta organizacional se subraya el carácter social y transaccional de la misma.

Por otra parte, la Psicología de las Organizaciones pone más bien atención en el comportamiento de los que se designan como *conjuntos* de personas (Drenth et al., 1998). Tales conjuntos pueden tener el carácter de grupos, en sentido psicosocial, pero no siempre es así. En ocasiones, cuando se analizan estos conjuntos de

personas, lo común a todas ellas es simplemente su posición como empleados en una organización. Incluso en estos casos, los psicólogos de las organizaciones se preocupan más por las características de ese comportamiento, sin atender en primer término a las diferencias individuales. Esto lleva a la cuestión, también consensuada por diversos autores (De Cremer, Van Dick y Murnighan, 2011; Gil y Alcover, 2003; Haslam, 2004; Katz y Kahn, 1978; Munduate, 1997; Quijano, 1993), de que la Psicología de las Organizaciones se aparta de un análisis de las diferencias individuales y es, esencialmente, Psicología Social. Como señalaba Peiró:

> «...el estudio de las organizaciones es un campo privilegiado para adquirir conocimientos básicos sobre los fenómenos sociales y profundizar en la comprensión y análisis de los complejos procesos psicosociales que en ellos se producen...» (1983, p.15).

Y como desarrolló también Quijano (1993), la Psicología de las Organizaciones, en cuanto psicología social aplicada, tiene «el objeto formal de la psicología social, y las características que definen a la psicología social referidas específicamente al campo de la organización» (p.329).

En el mismo sentido, Munduate (1997) indicaba que la relación entre las personas y la organización se define por una bidireccionalidad constructiva. Este proceso interactivo, así como los procesos derivados del mismo, no es producto de dos entradas diferentes o independientes. Precisamente, sería la interacción lo que posibilita que tanto las organizaciones como los miembros que las integran se construyan y transformen de forma mutua y recíproca. Este tipo de planteamiento es lo que define la naturaleza genuinamente psicosocial del enfoque adoptado en Psicología de las Organizaciones, que se mantiene hoy enriquecido por aportaciones específicas de la Psicología social como la Teoría de la Cura Social (Haslam et al., 2018) y sus recientes aplicaciones al ámbito del trabajo (Avanzi et al., 2021). Según esta teoría, el sentido de identidad social derivado de la pertenencia compartida a un grupo u organización no solo es la base para que los empleados tengan un sentido de significado y propósito en su trabajo, sino también para que reciban y se beneficien del apoyo social. Del mismo modo, esta identidad social contribuye a que trabajen juntos para superar los factores estresantes en lugar de sucumbir a ellos.

8.2.2. El trabajo

La Psicología de las Organizaciones también se centra en el concepto de trabajo como las actividades que las personas ejecutan en función de sus posiciones dentro de una organización laboral y que les dan el derecho de recibir un ingreso o alguna recompensa económica (Drenth et al., 1998). Este concepto tan limitado se está ampliando progresivamente y cada día se le dedica mayor atención a cuestiones relacionadas con otras formas de trabajo. Sin embargo, ya sea que tenga un formato tradicional o uno más actualizado, la centralidad del trabajo en nuestras vidas, entendida como importancia personalmente asignada al hecho de trabajar, ha quedado demostrada desde el estudio pionero MOW (*The Meaning of Work*, 1987), y sigue teniendo vigor hoy en día (Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska y Roczniewska, 2021) e incluso cómo ha sido afectado por la situación causada por la COVID-19 (Yoon y Hahn, 2021).

Además, se pone de relieve que, junto con la realidad objetiva y tangible que constituye el núcleo "duro" de la actividad laboral, hay una serie de componentes psicosociales que son resultado de las interacciones de la persona dentro de su contexto concreto con las otras personas y grupos, y con los determinantes en los que se desenvuelve su acción. En otras palabas, el trabajo va más allá de la tarea desempeñada por la persona, porque incluye también los significados y valores de esa tarea en un contexto concreto, y está sujeto a las múltiples interacciones propias de cualquier fenómeno psicosocial (Topa, 2016).

Como señalan Truxillo et al. (2015), los psicólogos de las organizaciones no solo estudian el desempeño en el trabajo, sino también por qué ese trabajo es desempeñado (motivación), cómo se aprende ese trabajo (formación y entrenamiento), y por qué la persona se compromete tanto con el trabajo como con la organización. Para ello, se debe considerar no solo los conocimientos, habilidades y otras características personales de empleados, sino además factores dentro y fuera de la organización que influyen en la motivación, desempeño y satisfacción laboral.

8.2.3. La organización

El tercer aspecto en que se desdobla la definición general planteada de la Psicología de las Organizaciones es que el comportamiento de trabajador se halla en conexión con una organización, lo cual implica que el trabajo es siempre parte de una colaboración regulada con otros. Trabajo supone organización, lo cual significa como mínimo un sistema social con una estructura de distribución, asignación, coordinación y control de tareas y de las personas (Drenth et al., 1998). Sin embargo, no hay que perder de vista que la naturaleza del trabajo está cambiando y que estos

últimos años, en especial a partir de la aparición de la pandemia del COVID-19, se ha presenciado que ese cambio se ha acelerado y la modificación del trabajo se ha vuelto más veloz y radical (Hoffman, Shoss y Wegman, 2020).

Desde la teoría general de sistemas, tal y como se ha descrito anteriormente, las organizaciones se definen como formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen sistemas de roles coordinados mediante un sistema de autoridad y comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia (Katz y Kahn, 1978; Peiró, 1983; Quijano, 1993; Schein, 1970).

Asimismo, diferentes autores (Haslam, 2004; Peiró, 1983; Quijano, 1993) han destacado que la comprensión del hombre actual está indisolublemente ligada a la de su participación en las organizaciones. De hecho, un rasgo característico de las organizaciones es la conciencia de sus miembros de que forman parte de la misma (Haslam, 2004). Así, la identidad social (grupal y/o organizacional) puede predominar sobre la identidad personal, ya que las personas tienden a describirse a sí mismas y a comportarse en función del grupo (u organización) al que pertenecen, frente a la identidad personal que es la descripción que la persona hace de sí misma en función de sus características individuales. Por lo que, el comportamiento de las personas en la organización está en función de una identidad social compartida (Pratt et al., 2016).

En cuanto a la diferenciación interna en las organizaciones, esta existe no solo a causa de que los miembros tienen diferentes roles, sino también a causa de que pertenecen a diferentes grupos dentro de la organización. En todas las organizaciones hay un sistema social de relaciones entre grupos. Esto significa que los departamentos o equipos dentro de una organización están típicamente diferenciados no solamente en su propio sistema desarrollado de roles, normas, valores y cultura, sino que también en su poder y estatus (Haslam, 2004).

Algunos autores han propuesto que las nuevas organizaciones no se ajustan al concepto tradicional de organización, ofreciendo un análisis clarificador del fenómeno que emergía hace ya casi dos décadas (Gil y Alcover, 2003). Las organizaciones subcontratan muchos de sus servicios a otras y, en ocasiones, los límites son extremadamente borrosos. Por ejemplo, un banco puede subcontratar el mantenimiento informático a otra organización. Sin embargo, el trabajo se realiza en la sede del banco y los empleados de la empresa de mantenimiento comparten despacho con los empleados del banco. Asimismo, el banco puede estar esforzándose por convertir a sus clientes en accionistas de este. Todo ello sugiere que los límites de las organizaciones actuales son cada vez más difusos.

Por lo tanto, el ámbito de estudio de la Psicología de las Organizaciones puede caracterizarse como un triángulo, cuyos ángulos son el comportamiento de las personas, sus tareas en el trabajo y la organización laboral, mientras el objeto de estudio son las relaciones mutuas entre estos tres vértices (véase Figura 1.11). El propósito es entender las razones del comportamiento (desempeño de las tareas) en el entorno laboral, cómo las personas pueden llegar a ser eficaces, satisfechas, realizadas y recompensadas, y cómo esos resultados se pueden mantener en el tiempo. De la misma forma, la Psicología de las Organizaciones estudia cómo las organizaciones pueden ser sostenibles y desarrollarse. El foco de la Psicología de las Organizaciones también considera las interacciones. La Psicología de las Organizaciones estudia a las personas (los procesos psicológicos) y el contexto en el cual las personas trabajan y funcionan, para lograr entender mejor el comportamiento y cómo puede ser influenciado, cambiado y mejorado para el beneficio de las personas como de la organización y la sociedad en general (Foster y Viale, 2020).

Tabla 1.4 Características de las organizaciones «actuales» (Gil y Alcover, 2003)

■ Estructuras descentralizadas.
■ Diseñadas según un modelo «distribuido» en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica.
■ Organizaciones «laterales» basadas en la comunicación y caracterizadas por la apertura, la confianza, la participación y el compromiso. Se crean así «círculos virtuosos» de colaboración de procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento «experto».
■ División del trabajo informal y flexible.
■ Su objeto se articula en torno a la presentación de servicios, la información y la producción automatizada.

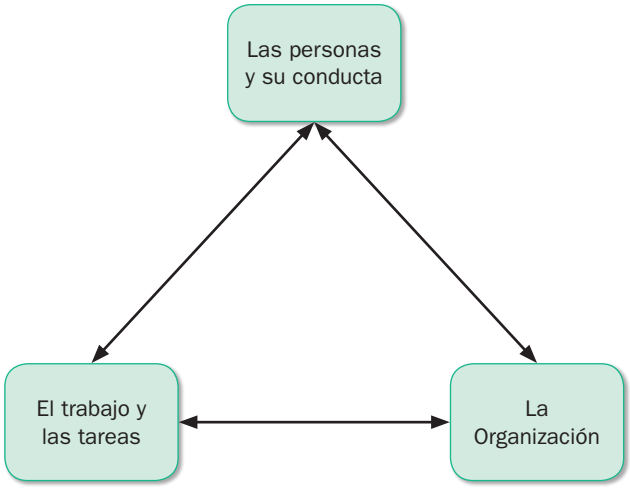


Figura 1.11

Representación del ámbito de estudio de la psicología de las organizaciones.

Así, la Psicología de las Organizaciones se puede definir como una disciplina tanto básica como aplicada, que trata de comprender a las personas y su conducta a través del estudio de los procesos individuales, interpersonales, grupales y organizacionales que se producen en las organizaciones y en sus relaciones con el entorno, con el objeto de optimizar su desempeño y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto (Gil y Alcover, 2003).

9. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO ACTUAL: TENSIONES QUE SOPORTA LA DISCIPLINA

La Psicología de las Organizaciones no ha surgido ni vive en la actualidad en un ambiente exento de complejidad, sino que se desarrolla en un marco caracterizado por ciertas tensiones o fuerzas básicas que pugnan, por decirlo así, en direcciones opuestas, y que arrastran a la disciplina hacia diferentes *focos*, los cuales, en cierta medida, se ven como contrapuestos. Sin proponernos aquí describir estos *focos* como fuerzas que estén en conflicto entre sí, hay que reconocer que orientan a esta disciplina en diferentes direcciones, y estas tendencias se advierten tanto en los escritos teóricos (Hoffman et al., 2020) como en los estudios empíricos. Las tensiones a veces se pueden ver como problemáticas porque tienen el potencial de fragmentar la disciplina y hacerle perder de vista que el objetivo primordial de la Psicología de las Organizaciones es la comprensión psicológica de la conducta de las personas en las organizaciones y que está orientada a maximizar el bienestar de los individuos y a favorecer el logro de las metas de las organizaciones. Pero creer que la tensiones son sólo fuente de problemas, parece exageradamente pesimista. Por el contrario, las tensiones son saludables siempre y cuando nos esforcemos activamente por mantener un equilibrio dinámico entre unos extremos y otros. En esta sección se intentarán exponer brevemente la naturaleza de estas tensiones y el valor que cada una de ellas puede dar a un Psicología de las Organizaciones que ha de hacer frente a un mundo constantemente cambiante.

9.1. Gestión de Recursos Humanos vs. Psicología de las Organizaciones

Algunos manuales americanos presentan esta dialéctica como la contraposición entre la Psicología Industrial y la Psicología de las Organizaciones, pero en español parece más adecuado hablar de Gestión de Recursos Humanos (en adelante, RRHH), ya que *Psicología Industrial* es una etiqueta casi sin uso en general en Europa y, específicamente, en España. En cualquier caso, la Gestión de RRHH o el *Management*, ha sido con frecuencia la denominación usada en el ámbito de las Escuelas de Negocios y la Psicología de las Organizaciones se ha preferido en los entornos Universitarios, especialmente en las Facultades de Psicología. Esta tensión parece viva aún, si se hace una comparativa entre los planes de estudio del Grado en Psicología, itinerario de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y los planes de los Másteres ofertados por la Escuelas de Negocios en España (por ejemplo, Escuela de Organización Industrial, IE *Business School*, ESADE, EAE *Business School*, entre otras). Pese a ello, estas dos orientaciones de la disciplina representan áreas de investigación y aplicación que han evolucionado históricamente juntas y que, sumadas, abarcan el amplio abanico de las características individuales y el desempeño de las personas en las organizaciones. Los primeros trabajos de investigación de la psicología aplicados al trabajo y a las organizaciones se centraron en medición de las diferencias individuales, en concreto, usando esa tecnología para la selección de empleados, como ya se ha expuesto en el inicio de este capítulo. Así también se centraron en el diseño de puestos, evaluación del desempeño de los empleados y formación de los trabajadores. Es cierto que estos desarrollos aplicados se orientaron a dotar de herramientas básicas a la Gestión de RRHH

y también que, en alguna medida, fueron las orientaciones predominantes en el despertar de la disciplina. Sin embargo, el interés posterior de la investigación en las actitudes de los trabajadores, en el liderazgo y la motivación, acompañado del desarrollo de la Teoría de Sistemas, permitieron enriquecer la disciplina y volverla más «organizativa», si se puede decir así (Vinchur, 2018).

Esta distinción no es siempre fructífera, puesto que en ocasiones se percibe la Gestión de RRHH como la disciplina práctica, mientras que la Psicología de las Organizaciones parece anclada en las teorías, que brindan poco o nada de ayuda a empleados y directivos. Sin embargo, actualmente es necesario que se abarque tanto una como otra orientación, para que así se aprovechen las sinergias que cada corriente genera y ayuden a entender cómo la estructura y el ambiente organizacional impone unas condiciones a los empleados y cómo, a la vez, la proactividad de las personas influye sobre la estrategia y la eficacia de la organización (Kozlowski, 2012).

9.2. Bienestar de los empleados vs. Eficacia organizacional

Desde sus orígenes, la Psicología de las Organizaciones se ha centrado en la explorar los antecedentes y correlatos del bienestar de los trabajadores y de la eficacia de las organizaciones. Pese a esto, hay una tensión entre estos dos *focos*, tanto es así que pareciera subyacer la idea de que la eficacia de la organización se puede conseguir no sólo olvidando, sino más aún, a expensas del bienestar de los empleados. La contrapartida de esta idea consiste en afirmar que cualquier intervención orientada a procurar el bienestar de los empleados ha de ser necesariamente costosa para la organización. Por ejemplo, una reestructuración organizacional, que también supone una reducción de plantilla, necesariamente tiene que generar el «síndrome del superviviente», que se caracteriza por sentimientos de culpa y un mayor estrés laboral para los empleados que permanecen (Baruch y Hind, 2000). Por el contrario, los beneficios sociales de la empresa tienen que ser necesariamente perjudiciales para los accionistas. Sin embargo, esta dialéctica se está superando poco a poco, en particular desde la perspectiva de las organizaciones saludables y sostenibles, que se expone en otro capítulo de este manual. Tal como allí se explica, la Psicología de la Sostenibilidad y el Desarrollo Sostenible (Di Fabio y Tsuda, 2018) fomentan la investigación y la intervención dirigidas al desarrollo de recursos a nivel personal, y la construcción de entornos de trabajo saludables, a nivel organizacional. Por lo tanto, las organizaciones saludables son aquellas en las que las prácticas de trabajo, así como la cultura, promueven el bienestar de los empleados a la vez que la eficacia organizativa, de modo que una no sea vista como la opuesta a la otra.

9.3. Ciencia teórica y aplicación práctica

En general, la Psicología se debate entre las teorías y la intervención, pero esta dicotomía es falsa (Arias, Morales, Nouvilas y Martínez-Rubio, 2012). La Psicología de las Organizaciones científica está dirigida a la comprensión de los antecedentes, correlatos y consecuentes de la vida organizacional precisamente para resolver los problemas aplicados que aquejan tanto a las personas como a las organizaciones. Así, la disciplina se sirve de las teorías que ayudan a explicar fenómenos relevantes, de la investigación sistemática que pone a prueba los modelos más específicos derivados de estas teorías; de las revisiones sistemáticas de la literatura empírica y de los metaanálisis, que ayudan a cuantificar y resumir los hallazgos empíricos sobre una cuestión específica y también del diseño de intervenciones para potenciar el desempeño y favorecer el bienestar de los individuos en las organizaciones. En la actualidad, los desarrollos de la Inteligencia Artificial permiten progresivamente acceder a resúmenes de la evidencia empírica más rápidos y fiables. Por ejemplo, MetaBUS (http://metabus.org/), un algoritmo que primero ha recogido y organizado (virtualmente) todos los artículos científicos disponibles en un área determinada, y luego ha construido una plataforma para que estos hallazgos estén disponibles de forma rápida, sintetizando y ofreciendo un resumen de la evidencia acumulada.

La intervención basada en evidencias es un modelo ya adoptado en el DO (French y Bell, 1978), que tiene su origen en la llamada medicina basada en hechos que sugiere el uso consciente, juicioso y razonable de la mejor evidencia obtenida a través en la investigación empírica para la intervención eficaz y la toma de decisiones. Este modelo de ciencia-práctica es una clave para fusionar las orientaciones que hemos expuesto antes de Gestión de RRHH vs. Psicología de las Organizaciones. En resumen, una sólida formación en Psicología de las Organizaciones es la herramienta más fiable para iniciar una carrera aplicada, ya sea en las áreas de Orientación laboral, de Gestión de RRHH, de Prevención de Riesgos laborales u otras, tal y como se expondrán en el último capítulo de este manual, dedicado a las salidas profesionales de la Psicología de las Organizaciones.

LECTURAS RECOMENDADAS Y MATERIALES MULTIMEDIA ON LINE

Se recomienda la lectura del artículo:

- **Sierra-Barón, W., Pineda Mora, J. E., Rodriguez Quintero, A. M., y Matta Santofimio, J. D. (2020). Ejercicio profesional del psicólogo en el contexto del trabajo y las organizaciones. Informes Psicológicos, 20(1), 111-129. https://doi.org/10.18566/infpsic.v20n1a08**

  Disponible en: **https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/185/85**

  El artículo amplía la perspectiva del desarrollo profesional del Psicólogo de las Organizaciones a Latinoamérica. El ejercicio profesional del psicólogo en las organizaciones es fundamental en el abordaje de las problemáticas de la relación individuo y trabajo. Esta investigación tuvo como objetivo describir las competencias, funciones y ámbitos de actuación de psicólogos que laboran en el contexto organizacional. Utilizando un cuestionario que se diseñó para la investigación, se encuestaron 62 psicólogos vinculados en 45 empresas de Neiva (Colombia), seleccionados bajo criterios no probabilísticos por conveniencia.

Vídeos:

- **Vídeo: Personas y empresas. Aportaciones desde la psicología**

  Disponible en: **https://www.youtube.com/watch?v=KUll6KfObpU**

  A través de una entrevista realizada a D. José María Peiró, Catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones e investigador del IVIE, se analizan las aportaciones que puede realizar la psicología para mejorar la gestión y desarrollo de las personas en las empresas actuales y en los retos del futuro.

- **Video sobre el papel de los fundadores. Microsoft y Bill Gates**

  Disponible en: **https://vimeo.com/83941577**

  William Henry Gates III (Seattle, Washington, 28 de octubre de 1955), más conocido como Bill Gates, es un empresario y filántropo estadounidense, cofundador de la empresa de software Microsoft. Su fortuna está estimada en 78.5 mil millones de dólares, la cual en 2013 ascendió a 15.8 mil millones de dólares, convirtiéndolo así en el hombre más rico del mundo y recuperando el título que anteriormente estaba en manos del mexicano Carlos Slim.
  Está casado con Melinda Gates, y ambos ostentan el liderazgo de la Fundación Bill y Melinda Gates, dedicada a reequilibrar oportunidades en salud y educación a nivel local, especialmente en las regiones menos favorecidas, razón por la cual han sido galardonados con el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional 2006.

RESUMEN

La mayoría de las personas nacen y mueren en organizaciones. Son formadas, alimentadas, cuidadas, premiadas y castigadas por organizaciones durante toda su vida. Pasan gran parte de su tiempo trabajando, divirtiéndose o rezando en organizaciones. Por lo que, la mayoría de su comportamiento es, por necesidad, comportamiento organizacional (Furnham, 2004). De hecho, se calcula que en las sociedades desarrolladas actuales aproximadamente más del noventa por ciento de las personas trabajan para una organización y tanto en ellas como las que trabajan por cuenta propia han sido a su vez formadas para desempeñar su actividad laboral por otras organizaciones educativas.

Como se ha descrito a lo largo de este capítulo, las teorías fundamentales de la Psicología de las Organizaciones se relacionan, por un parte, con la naturaleza psicosocial de las personas (diferencias individuales, relaciones humanas o dinámicas de grupos) y, por otra parte, con la concepción de las organizaciones como sistemas complejos, que a lo largo de la historia se han ido humanizando para alejarse de los estándares de eficiencia de Taylor o los principios burocráticos de Weber y convertirse en saludables y sostenibles. Esta concepción o perspectiva holística del comportamiento organizacional proporciona un marco de conocimientos y prácticas sobre cómo mejorar la motivación laboral, la productividad o la calidad de vida en el trabajo, así como reducir factores negativos, como el absentismo o la rotación, y prevenir riesgos psicosociales como el estrés laboral o el *burnout*.

Por último, la Cuarta Revolución Industrial (Schwab, 2016), también conocida como «Industria 4.0», está provocando un aumento en la automatización y digitalización de los procesos de trabajo (Hirschi, 2018), así como cambios políticos y económicos. Sirva como ejemplo, el aumento de la economía denominadad «gig», que incluye el trabajo colectivo y el trabajo a pedido a través de aplicaciones. Estas tendencias requieren ajustes y desarrollos en el paradigma teórico utilizado en la Psicología de las Organizaciones para entender los cambios en el comportamiento organizacional y las nuevas relaciones en el entorno laboral.

REFERENCIAS

Arias, A. V., Morales, J., Nouvilas, E. y Martínez-Rubio, J. (2012). Psicología social aplicada. *Editorial Médica Panamericana*.

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Van Nostrand.

Avanzi, L., Perinelli, E., Bressan, M., Balducci, C., Lombardi, L., Fraccaroli, F. et al. (2021). The mediational effect of social support between organizational identification and employees' health: a three-wave study on the social cure model. *Anxiety, Stress, & Coping*, 1-14.

Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147-154.

Baruch, Y. y Hind, P. (2000). "Survivor syndrome"–a management myth? *Journal of Managerial Psychology, 15*(1), 29-45. doi: 10.1108/02683940010305289

Blas, F. d. A. (2003). Evolución histórica del estudio del comportamiento organizacional. In F. Gil y C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (pp. 61-84). Alianza Editorial.

Chmiel, N. (2008). *An introduction to work and organizational psychology: a European perspective*. John Wiley y Sons.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins.

Di Fabio, A. y Duradoni, M. (2020). Humor Styles as New Resources in a Primary Preventive Perspective: Reducing Resistance to Change for Negotiation. *International journal of environmental research and public health, 17*(7), 2485.

Di Fabio, A. y Saklofske, D. H. (2021). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and individual differences, 169*, 110109.

Di Fabio, A. y Tsuda, A. (2018). The psychology of harmony and harmonization: Advancing the perspectives for the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability, 10*(12), 4726.

Drenth, P. J. D., Thierry, H. y Wolff, C. J. d. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology: Introduction to Work and Organizational Psychology*. Psychology Press.

Foster, L. y Viale, T. (2020). Sustainability as a Driver of Organizational Change. En B. J. Hoffman, M. K. Shoss y L. A. Wegman (Eds.), *The Cambridge handbook of the changing nature of work* (pp. 583-618). Cambridge University Press.

French, W. y Bell, C. (1978). *Organizational Development*. Prentice Hall.

Furnham, A. (2004). The future (and past) of work psychology and organizational behaviour: A personal view. *Management Revue*, 15(4), 420-436.

Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Psychology Press.

Gil, F. y Alcover, C. M. (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Alianza Editorial.

González, P., Peiró, J. M. y Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. *Tratado de psicología del trabajo, 2*, 161-186.

Goodwin, C. J. (2015). *A history of modern psychology* (5 ed.). Wiley and Sons.

Grover, S. y Furnham, A. (2021). Does emotional intelligence and resilience moderate the relationship between the Dark Triad and personal and work burnout? *Personality and Individual Differences, 169*, 109979.

Hart, C. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública, 38*(1), 156-167.

Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T., Dingle, G. y Haslam, S. A. (2018). *The new psychology of health: Unlocking the social cure*. Routledge.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach* (2 ed.). SAGE.

Herrero, F. (2003). Los orígenes de la psicología industrial en España. *Acción psicológica, 2*(1), 51-61.

Herrero, F. y Carpintero, H. (1999). El taylorismo en España: Su divulgación durante el primer tercio del s. XX. *Revista de Historia de la Psicología, 20*(3), 307-314.

Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The career development quarterly, 66*(3), 192-204.

Hoffman, B. J., Shoss, M. K. y Wegman, L. A. (2020). *The Cambridge handbook of the changing nature of work*. Cambridge University Press.

Huici, C. (1985). El estudio de los grupos de formación. *Papeles del psicólogo*(19), 5-15.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley and Sons.

Keller, S. y Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly, 2*, 94-107.

Koppes, L. L. y Vinchur, A. J. (2012). A History of Industrial and Organizational Psychology. In S. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 22-75). Oxford University Press.

Kozlowski, S. W. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1* (Vol. 1). Oxford University Press.

Landy, F. J. (1992). Hugo Münsterberg: victim or visionary? *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 787-802

Landy, F. J. (1997). Early influences on the development of industrial and organizational psychology. *Journal of Applied Psychology, 82*(4), 467-477.

Leahey, T. H. (2005). *Historia de la Psicología* (6 ed.). Pearson Educación.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues, 2*(4), 34-46.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. (2007). Postive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50*(4), 370-396.

Morales, J. F., Vázquez, A. y Magallares, A. (2013). Psicología Social Aplicada. En E. Gaviria, M. López y I. Cuadrado (Eds.), *Introducción a la Psicología Social* (2 ed.). Sanz y Torres.

Munduate, L. (1997). *Psicología social de la organización: las personas organizando*. Pirámide.

Munduate, L. y Barón, M. (1993). Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral. Eudema.

Münsterberg, H. (1913). *Psychological and industrial efficiency*. Houghton, Mifflin Co.

Ovejero, A. (2003). *La cara oculta de los tests de inteligencia*. Biblioteca Nueva.

Palmer, J. C., Holmes Jr, R. M. y Perrewé, P. L. (2020). The Cascading Effects of CEO Dark Triad Personality on Subordinate Behavior and Firm Performance: A Multilevel Theoretical Model. *Group y Organization Management, 45*(2), 143-180.

Peiró, J. M. (1983). *Psicología de la Organización*. UNED.

Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E. y Ravasi, D. (2016). *The Oxford handbook of organizational identity*. Oxford University Press.

Puchalska-Kamińska, M., Ładka-Barańska, A. y Roczniewska, M. (2021). Social purpose in an organization from the perspective of an employee: a self-determination outlook on the meaning of work. *BMC Research Notes, 14*(1), 1-6.

Quijano, S. (1993). *La psicología social de las organizaciones: Fundamentos*. PPU.

Roe, R. (1996). Work and organizational psychology at the cross-roads: An European view. In E. Besevegis y A. Kokkevi (Eds.), *Contemporary Psychology in Europe: Theory, research and applications*. (pp. 227-244). Hogrefe and Huber.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. In C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Alianza Editorial.

Salanova, M. y López-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología social y psicología positiva. *Revista de psicologia social, 26*(3), 339-343.

Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. In F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la organización* (pp. 349-376). Pearson Educación.

Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*, *261*, 109-138.

Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.

Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

Scott, W. D. (1903). *The theory of advertising: A simple exposition of the principles of psychology in their relation to successful advertising*. Small, Maynard y Company.

Seligman, M. E. P. (1992). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Pocket Books.

Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist, 54*, 559-562.

Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist, 55*(1), 5-183.

Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. In A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 69-84). Psychology Press.

Snyder, C. R. y López, S. J. (2002). The future of positive psychology. A declaration of independence. In C. R. Snyder y S. J. López (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 751-767). Oxford University Press.

Topa, G. (2016). Introducción a la Psicología del Trabajo. En C. M. Alcover, J. A. Moriano y G. Topa (Eds.), *Psicología del Trabajo. Conceptos claves y temas emergentes* (pp. 3-22). Sanz y Torres.

Trist, E. y Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method. *Human relations, 4*(3), 3-38.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N. y Erdogan, B. (2015). *Psychology and work: Perspectives on industrial and organizational psychology*. Routledge.

Vinchur, A. J. (2018). *The early years of industrial and organizational psychology*. Cambridge University Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley y Sons.

Yerkes, M. (1918). Psychological Examining in the Army. *The American Journal of the Medical Sciences, 155*(1), 128-129.

Yoon, P. y Hahn, J. (2021). Contradictory Aspects of Job Searching in the COVID-19 Pandemic: Relationships between Perceived Socioeconomic Constraints, Work Volition, and the Meaning of Work. *Sustainability, 13*(3), 1012.

Youssef, C. M. y Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management, 33*(5), 774-800.

Zedeck, S. E. (2011). *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. American Psychological Association.