

Las organizaciones y su psicología

Miguel Bernabé Castaño y Francisco José Palací Descals

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1. Introducción**
- 2. El objeto de estudio de la Psicología de las Organizaciones**
 - 2.1. Campo de estudio de la Psicología de las Organizaciones
 - 2.2. El concepto de organización
- 3. Los primeros pasos, la organización como máquina**
 - 3.1. El estudio científico de las organizaciones
 - 3.2. La teoría administrativa clásica
 - 3.3. La teoría burocrática
 - 3.4. Las limitaciones al planteamiento de la organización como máquina
- 4. La incorporación de lo psicológico y lo social**
 - 4.1. Atención a las diferencias individuales
 - 4.2. El enfoque grupal
 - 4.3. La aproximación sociotécnica
 - 4.4. La perspectiva motivacional
 - 4.5. La aproximación cognitiva
 - 4.6. Las organizaciones como sistemas complejos
- 5. Desarrollos recientes de la Psicología de las Organizaciones**
- 6. Métodos de investigación y estadística para la Psicología de las Organizaciones**
 - 6.1. Métodos, técnicas y análisis de datos convencionales
 - 6.2. Técnicas de análisis de datos avanzadas

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Definir la Psicología de las Organizaciones, así como su campo de estudio y diferencias de otras disciplinas.
2. Identificar las principales aportaciones teóricas que han contribuido al desarrollo de la disciplina al estudio de las organizaciones.
3. Describir la evolución histórica y sus implicaciones en la explicación del comportamiento de las personas en las organizaciones.
4. Valorar el desarrollo actual de la Psicología de las Organizaciones y sus temas de interés.
5. Detallar las diferentes técnicas y métodos de investigación en la Psicología de las Organizaciones.

1. INTRODUCCIÓN

En este tema se estudian los principales modelos y marcos conceptuales que se han desarrollado en la investigación y la práctica de la Psicología de las Organizaciones a lo largo del último siglo. La consideración de la organización como máquina y como una entidad racional marcó el inicio de la disciplina y posteriormente se incluyeron otros factores sociales, culturales, emocionales o contextuales que pusieron de manifiesto las limitaciones de considerar la organización como máquina y emerge, por tanto, la organización entendida como un proceso, como sistema complejo, con una racionalidad en todo caso limitada. Con el objetivo de aproximar al lector al campo de estudio de Psicología de las Organizaciones, se describen las principales aportaciones teóricas a lo largo de la historia. Se seguirá una descripción de los diferentes hitos históricos, autores de referencia y aportaciones que han contribuido al desarrollo de una disciplina vigorosa en la actualidad en términos profesionales y académicos.

Además, durante la lectura del capítulo se fija la atención sobre las distintas áreas de investigación y aplicaciones de la Psicología de las Organizaciones. Se señalan las inquietudes existentes en la actualidad, por ejemplo, en términos de un creciente interés por la Psicología de la Salud Ocupacional, la Psicología Organizacional Positiva o la necesidad de llevar a cabo una Psicología de las Organizaciones más sostenible. Finalmente se exponen las técnicas de investigación relevantes en nuestra disciplina y de las cuales el lector debe tener unos conocimientos básicos de las mismas, describiendo también algunas más avanzadas como el meta-análisis, la investigación multinivel o el *Big Data*.

2. OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1. Campo de estudio de la psicología de las organizaciones

Desde la Psicología se ha puesto de manifiesto que una concepción mecanicista de la organización es inadecuada. La razón básica es que la organización es un sistema social, hecha de componentes flexibles, poco fiables y, al estar formada por personas, su funcionamiento presenta cierto desorden interno, por lo que surge una estructura informal. El comportamiento de las personas no sigue las leyes de la mecánica

o de la economía, este comportamiento es en parte impredecible y solamente explicable por modelos psicológicos.

Pero asimismo, como sistema social que es, en la organización emergen cualidades nuevas que son fruto de las interacciones entre sus miembros. Estas cualidades no son reductibles a otros fenómenos ni niveles. Es decir, los fenómenos organizacionales o grupales no son reducibles a lo individual. La organización de este modo no supone solo el contexto en el que tiene lugar la conducta, sino que el comportamiento de la propia organización es objeto de estudio y análisis. Este es el nivel macroscópico, el cual contempla la organización en su globalidad como «unidad de análisis». Como ha señalado Peiró (1990, 61): «No se puede reducir sin más la conducta de las organizaciones a una acumulación o agregación de las características de sus miembros individuales». La conducta de la organización es fruto de la interacción entre las personas que componen la organización, una consecuencia emergente de sus acciones interdependientes.

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

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

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

Desde una aproximación psicosocial, Statt (1994) abstrae tres rasgos fundamentales de las organizaciones:

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

La Psicología de las Organizaciones estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial. A su vez, los fenómenos psicosociales son afectados por la organización y afectan a la misma y a su contexto. Por ejemplo, el liderazgo, el conflicto o la toma de decisiones son fenómenos imposibles de estudiar sin atender a aspectos macro de la organización, como la estructura y los recursos; a aspectos micro, como la personalidad y, lo que es más importante para nuestra disciplina, la interacción social: ¿el líder es aceptado por los miembros? ¿Los miembros de la organización han generado la norma de seguir las prescripciones del supervisor? En todo caso, las características precisas de estos rasgos varían de organización en organización y el contexto específico de cada organización siempre será importante para explicar los acontecimientos concretos que ocurran en ella.

Como señala Munduate (1997, 144), el objeto de lo que denominamos Psicología Social de la Organización es estudiar las interacciones entre las personas y las organizaciones. Los procesos resultantes no son el resultado de dos *inputs*, sino precisamente de la interacción entre ambos, en tanto que la persona y la organización se construyen y transforman mutuamente. En otras palabras, tratamos de estudiar los procesos psicosociales que se producen en el ámbito de la interacción organizacional. La Psicología de las Organiza-

ciones se caracteriza por estudiar el comportamiento de las personas y de los grupos en contextos organizacionales a diferencia de otras disciplinas (ver Tabla 1.1). Pero, como señala Peiró (2015), esta aproximación se ha enriquecido con el análisis de los comportamientos grupales y colectivos dentro de la organización y el análisis de sus antecedentes ambientales y contextuales. Asimismo, estos antecedentes ambientales y contextuales inciden sobre los comportamientos y son, a su vez, influidos y cambiados por ellos, llegando a estudiar desde la Psicología de las Organizaciones los procesos y características de la organización en su conjunto. Podemos concluir que la Psicología de las Organizaciones tiene como objeto el estudio del comportamiento de las personas y los grupos en las organizaciones, y el comportamiento de la propia organización. Asimismo, hay que señalar que la Psicología de las Organizaciones no trata solo de describir y explicar el comportamiento en un contexto organizacional, sino que también trata de intervenir. Es una disciplina en la que el diseño, la intervención, forma una parte esencial del propio ciclo investigador. Tratamos no solo de comprender, sino de también intervenir, anticipar y cambiar los eventos que ocurren en torno al comportamiento organizacional (Peiró y Ripoll, 1999).

2.2. El concepto de organización

Adentrarse en el estudio de las organizaciones es una tarea que implica cierta dificultad debido a varias razones. Las podemos resumir de la siguiente forma. En primer lugar, las organizaciones son formaciones sociales complejas que incluyen una gran variedad de aspectos, lo que significa que pueden ser estudiadas desde muy diversas perspectivas. De esta manera, las organizaciones no solo han sido objeto de estudio desde la Psicología, sino que también desde la Sociología, la Economía, la Antropología, la Historia o la Ciencia Política se han interesado en aspectos tales como el funcionamiento de la organización, su impacto o sus productos y resultados. Así, por ejemplo, los economistas están interesados por el modo en que las organizaciones reparten los recursos disponibles y toman decisiones en situaciones o en momentos de incertidumbre; los sociólogos se interesan por la estructura de la organización y su relación con el medio exterior; los ingenieros industriales se preocupan por las condiciones y la mejora de los elementos tecnológicos y los psicólogos se centran en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos que constituyen dicha organización.

En segundo lugar, fruto de esta complejidad y pluralidad que caracteriza a las organizaciones deriva la

Tabla 1.1 La Psicología de las Organizaciones y disciplinas afines

Conducta Organizacional	Utiliza una confluencia de constructos desde múltiples disciplinas (Sociología, Derecho y Antropología) para estudiar la conducta de los individuos y grupos en las organizaciones. Tiene un mayor énfasis en los aspectos teóricos.
Psicología de las Organizaciones	Restringe sus constructos explicativos a un nivel psicológico.
Teoría de las Organizaciones	El foco principal de interés es el estudio de la estructura, los procesos y los resultados de la organización.
Recursos Humanos	Mayor énfasis en los aspectos aplicados y en contextos de organizaciones laborales o empresas. También más centrada y enfática en técnicas y tecnologías.
Psicología del Personal	Se centra en las relaciones entre las personas y la organización. Las personas son analizadas como empleados. Los temas centrales de los que se ocupan son: los procesos de selección, las habilidades y capacidades, las necesidades humanas, el compromiso, el desarrollo de carreras, entre otros.
Psicología Ergonómica	Estudia y realiza intervenciones orientadas con la mejora de las condiciones del ambiente físico del trabajo, la evaluación de los sistemas más adecuados para presentar los estímulos de información, la distribución del espacio y los efectos del entorno.
Psicología del Consumidor	Estudia la conducta del consumidor y los procesos psicológicos que la determinan. Pero existen otros aspectos del Marketing que pueden ser tratados por la Psicología. Por ejemplo, las técnicas de venta y persuasión.
Psicología Económica	El objetivo es doble, como señala Quintanilla (1992): por una parte, analiza cómo la economía afecta a la conducta en general de las personas, y por otra parte, cómo la conducta de las personas afecta a la economía.
Psicología del Trabajo	Se centra en la conducta relacionada en contextos de trabajo, su objetivo es describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que se dan en estos contextos, así como solucionar los posibles problemas que se presentan con el último objetivo de mejorar la calidad de vida laboral. No obstante, caben otros contextos que no son organizacionales, como la escuela, el desempleo, la jubilación o el tiempo libre.

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

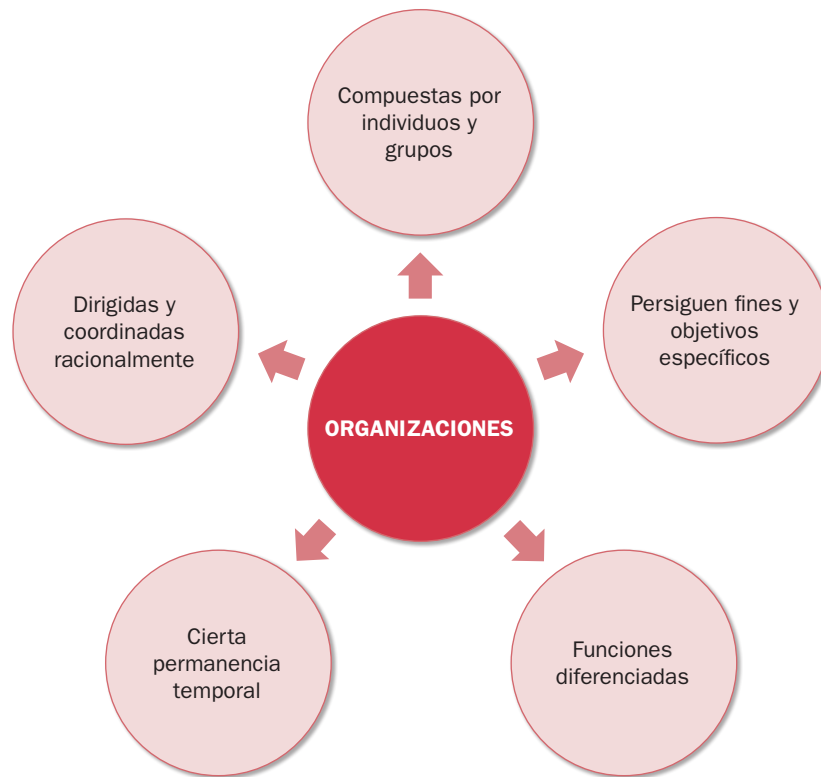
En tercer lugar, también resulta complicado llegar a un acuerdo respecto a la propia evolución de la Psicología de las Organizaciones y su estudio nos sumerge en un ambiente difuso de fechas y autores. Así, algunos autores plantean un desarrollo cronológico en donde las escuelas y movimientos se suceden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

A la vista de todo ello podemos concluir que definir qué es una organización es muy complicado, por ello los autores clásicos en la disciplina se inclina-

ron por establecer unas notas características más que definiciones exhaustivas. Así, Porter, Lawler y Hackman en 1975 enumeraron una serie de características propias de las organizaciones que se recogen en la Figura 1.1.

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

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

**Figura 1.1**

Características comunes de las organizaciones.

nizacional) predomina sobre la identidad personal y las personas tienden a describirse y a comportarse en función del grupo u organización a la que pertenecen frente a la identidad personal, que sería la descripción que la persona hace de sí misma en función de sus características personales (Haslam, 2001).

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

Sin embargo, a pesar de su popularidad, la propuesta de Porter, Lawler y Hackman tampoco está exenta de problemas, fundamentalmente en lo que a las metas se refiere. En primer lugar, resulta muy complicado definir qué es una meta. En segundo lugar, algunos miembros de la organización pueden desconocer tales metas y, en tercer lugar, incluso, a pesar de que estos miembros conozcan tales metas pueden no compartirlas. Pero, además, algunos autores han su-

gerido que las organizaciones actuales no se ajustan al concepto de organización tradicional, puesto que hoy en día sus límites son cada vez más difusos (Rodríguez, 1992; Alcover y Gil, 2003), siendo la práctica de la subcontratación un ejemplo de ello.

Por otra parte, desde la concepción tradicional de organización representada por la propuesta de Porter, Lawler y Hackman se concibe la organización como una entidad racional y relativamente estática. Sin embargo, la organización es más bien un proceso de cambio continuo, donde su realidad se va construyendo a través de la interacción de sus componentes en sus distintos niveles y su interacción en el contexto.

Las dificultades asociadas al estudio de las organizaciones expuestas en el punto anterior implican una gran complejidad en la tarea de comprenderlas. Como se ha señalado, las organizaciones son estudiadas desde distintas ciencias y cada una pone el acento en determinados intereses y aspectos. Por otro lado, el término «organización» puede englobar formaciones sociales muy diversas que compartan pocos elementos comunes con otras organizaciones. Además, la concepción que se tenga sobre las organizaciones influye



Figura 1.2

Metáforas en el estudio de las organizaciones (Palací, 2005).

sobre su creación. Así, por ejemplo, el fundador que conciba que los empleados tienden hacia la pereza y que por ello necesitan control, disciplina y jerarquía, será muy distinto al fundador que piense en otros términos.

3. LOS PRIMEROS PASOS. LA ORGANIZACIÓN COMO MÁQUINA

Diferentes corrientes de pensamiento y la existencia de un capital disponible van configurando durante el siglo XVIII la estructura social de trabajo y de producción. De esta forma, economistas y filósofos escri-

bieron sobre asuntos que influían en las condiciones materiales de la vida (Koppes y Pickren, 2007). De una forma muy breve, señalamos que tanto las ideas que surgen de la obra de Adam Smith (1723-1790), que sientan las bases del sistema capitalista y la división del trabajo, como las ideas de la obra de Karl Marx (1818-1883), que plantea la alienación del trabajador en el sistema capitalista, van poco a poco transmitiéndose y calando en la sociedad. Ambas van configurando en la época una visión del mundo del trabajo y la producción que refleja y estimula los anhelos, conflictos e intereses en la vida de las personas. En este contexto histórico comienzan a surgir unidades de producción y la industria demanda nuevos trabajadores en un nuevo orden social, donde surgen conflictos hasta el momento inexistentes entre trabajadores y propietarios. La necesidad de soluciones basadas en la ciencia para los problemas de este nuevo sistema de trabajo y producción trajo a primer plano la cuestión de la racionalización del trabajo y el análisis de todos los factores implicados en el proceso de producción (Carpintero, 2017). En paralelo, se debían atender las necesidades que iban surgiendo al alero de la Segunda Revolución Industrial, con la aparición de la «gran empresa» (Peiró, 1983).

Todos los factores descritos precipitan la respuesta de aplicar los principios de la investigación científica al trabajo y la producción, con el desarrollo de teorías y diversos planteamientos que parten de una concepción mecanicista del ser humano y de entender la realidad social. En este sentido, la persona es concebida como un engranaje más, dentro de un mecanismo industrial (Peiró, 1983). Las aportaciones de Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925) y Weber (1864-1920) son representativas de una forma de entender la organización como una máquina, donde los seres humanos deben adaptarse a las necesidades de la organización (Palací, 2005). En sí, constituyen un primer intento de estudio científico de las organizaciones, motivado por la necesidad de incrementar la eficacia del trabajo de los operarios y mejorar la organización administrativa (Peiró, 1983). Veamos con más detalle cada una de ellas.

3.1. El estudio científico de las organizaciones

En la obra *Principles of Scientific Management* elaborada por Taylor (1911), el autor desarrolla sus ideas centrales sobre la gestión teniendo un gran impacto. La escuela de Dirección Científica trata de aplicar los principios de ingeniería al diseño y a la dirección del trabajo. Taylor es un máximo representante, cuyo interés se centraba en reducir la ineficacia y «holgazanería»

existente en las plantas (Peiró, 1983). El objetivo de la Dirección Científica era, por una parte, analizar detalladamente los puestos de trabajo descomponiéndolos en sus componentes mínimos. Por otra parte, las aptitudes de la «máquina humana» con el fin de ensamblarlas y lograr el máximo ahorro posible (Palací, 2005). Con tal fin, Taylor establece tras el análisis científico:

- La necesidad de disponer de instrucciones precisas de la ejecución de una tarea en cuanto a métodos, tiempo, movimientos y sistemas de motivación.
- Las características deseadas de los trabajadores para la tarea.
- La metodología y técnicas para la administración científica del trabajo.

Para ello, aunque no fue psicólogo, aplicó técnicas psicológicas como el estudio de tiempos y movimientos, de cooperación entre trabajadores y la administración de incentivos al trabajo (Carpintero, 2017) para mejorar la eficiencia. Por ejemplo, a través de la medición cronométrica de cada movimiento elemental del trabajador, pretendía evitar el derroche de los tiempos muertos. Mientras que, con la diferenciación de funciones en los capataces, los operarios pasaban a depender de varios supervisores que intervenían sobre diferentes partes del trabajo. Además, Taylor separó la planificación y el diseño del trabajo de la propia ejecución en dos grupos: aquellos que diseñan el proceso productivo y aquellos que lo llevan a cabo como mano de obra. Por último, para garantizar que la máquina no se detuviera, consideraba necesario individualizar las recompensas, estableciendo también la cantidad de paga determinada «científicamente» que correspondía a cada tarea, recompensando la superación de los estándares (Peiró, 1983).

Los psicólogos estadounidenses aceptaron las ideas de Taylor (Koppes y Pickpen, 2007), pero el taylorismo es una teoría controvertida con sus éxitos y fracasos (Carpintero, 2017). Por una parte, el efecto de la obra de Taylor sobre el mundo del trabajo ha sido enorme, por ejemplo incrementando la productividad en las líneas de montaje en un momento de expansión. Pero, por otra parte, se pasó de contar con expertos artesanos a trabajadores con escasas habilidades, poco remunerados, fáciles de instruir, supervisar y reemplazar en un contexto social con elevadas tasas de desempleo. En contra de lo esperado, surgieron numerosas protestas entre obreros y patronos, llevando al Congreso de Estados Unidos en 1911 a intervenir. Además, los psicólogos estadounidenses que inicialmente habían aceptado el taylorismo estudiaron pormenorizadamente la administración científica del trabajo, lle-

gando a la conclusión de que «Taylor contribuyó poco a la teoría y procedimientos de la Psicología aplicados en la industria» (Viteles, 1932, p. 16). Tras la investigación por parte del Gobierno de Estados Unidos y de diferentes comisiones, se falló en contra de la aplicación del sistema de Taylor en los arsenales navales y se prohibió el uso de fondos públicos sobre tiempos y movimientos (Morgan, 1986; Peiró, 1983).

3.2. La teoría administrativa clásica

Frente a los esfuerzos de Taylor, que se centraban en el estudio del trabajador y sus movimientos, Henri Fayol en su obra *Administration industrielle et generale* (1916) prestó especial atención a los problemas organizativos desde la jerarquía industrial y no desde el trabajo en sí, por ello, las propuestas de ambos autores son complementarias (Peiró, 1983). Para la formulación de la teoría de la Administración Científica, Fayol toma como base su experiencia y estudia las funciones administrativas de la empresa (i.e. planificación, organización, mando, coordinación y control). Extrae una serie de reglas que sustituyen a la costumbre de los empresarios, que guiaba la organización y la toma de decisiones. Estas reglas funcionarían a modo de «principios universales» y serían utilizadas para construir y administrar racionalmente cualquier tipo de empresa (Fayol, 1973). Los principios administrativos son catorce proposiciones (Ver Figura 1.3) que los empresarios de entonces debía tener en cuenta, pero cuya aplicación no podía ser rígida ni válida en todas las circunstancias, sino que debían aplicarse proporcionalmente a la situación concreta que lo demandaba (Champoux, 2017).

En la concepción de los principios administrativos, Fayol parte de una visión de la empresa estructurada, organizada e impersonal, donde la autoridad es un hecho básico establecido por una norma rectora (Peiró, 1983). El trabajo de Fayol fue un intento de clarificar el papel del gestor y la necesidad de competencia y autoridad de las organizaciones alejadas de cualquier sistema de democratización ineficaz (Carpintero, 2017). Por lo que el modelo es una propuesta que agrupa las maneras ideales de actuación exclusivamente con los fines y funciones formales de la empresa (Blas, 2014).

3.3. La teoría burocrática

Los aspectos estructurales de la organización son una de las aportaciones más relevantes de Max Weber. En su obra *Economy & Society* (1921) desarrolla el concepto de organización aplicable al Estado, la Iglesia o una empresa. Weber deseaba mostrar que la organización burocrática era una solución racional a las complejidades de los problemas modernos. Para Weber, la emergencia de esta forma de racionalidad es demandada por la peculiaridad de la cultura moderna y la tecnificación, que exigen «calculabilidad» (Blas, 2014). La burocracia, por tanto, sería una estructura administrativa con oficinas o funciones bien definidas y relaciones jerárquicas entre las funciones: 1) los cargos o funciones tienen claramente definidos deberes, derechos y responsabilidades; 2) cada oficina o función está diseñada sin tener en cuenta quién ocupará el cargo. Las relaciones dentro de ella son impersonales; 3) las decisiones se toman de acuerdo con las normas, procedimientos y políticas existentes; 4) las burocracia

1	La división del trabajo	8	Grado de centralización
2	Autoridad y responsabilidad	9	Cadena de mando
3	Disciplina	10	Orden
4	Unidad de mando	11	Equidad
5	Unidad de dirección	12	Estabilidad del personal
6	Subordinación al interés general	13	Iniciativa
7	Remuneración	14	Espíritu de equipo

Figura 1.3

Principios de administración propuestos por Fayol.

cias utilizan la autoridad legal o racional; 5) que forma parte de un cargo y existe antes de que una persona asuma el cargo o la función en una burocracia.

En la teoría burocrática, es reseñable el papel de la autoridad y la legitimidad del poder. La burocracia define la autoridad cuando desarrolla la división del trabajo. La persona que toma una posición asume la autoridad de esa posición. Aunque la autoridad está inicialmente en la función, la persona que la ejerce puede cambiar esa autoridad (Champoux, 2017). Weber opinaba que la autoridad racional trae estabilidad a la burocracia porque la autoridad permanece en la función después de que la persona abandone. En este sentido, equipara legitimidad a dominación, identificando tres tipos de dominación: la carismática (p.ej. reside en un líder), la tradicional (p.ej. señorío y sistema feudal) y la legal (p.ej. normas y leyes), correspondiendo la última con el acatamiento de las leyes que regulan la organización administrativa (Blas, 2014). Ven y Korver (2007) plantean que las organizaciones burocráticas exhiben las siguientes características:

1. Las actividades de la organización se agrupan en tareas y, a su vez, en puestos. La persona que ocupa el puesto realiza las tareas asociadas al mismo, que sería su trabajo.
2. Los puestos están organizados jerárquicamente y cada puesto está supeditado a otro más elevado, existiendo la autoridad basada en el poder legítimo. Es decir, el jefe de departamento es responsable tanto de la conducta propia como de la ajena (i.e. subordinados) para su superior.
3. Las actividades están guiadas por un sistema de reglas (i.e. formalización y estandarización). El sistema de estandarización garantiza la uniformidad en el desempeño de la tarea y tiene la función de coordinación entre actividades.
4. La conducta de los individuos es formal e impersonal, se les garantiza ser tratados justa y racionalmente.
5. El trabajo se basa en una burocracia en cualificaciones técnicas y profesionales. Existen reglas para la contratación y el despido. La lealtad organizacional es alentada por el deseo de promoción.

Los deseos de Weber eran que las burocracias alcanzarían metas con precisión, confiabilidad y eficiencia. Serían una forma de organización superior a todas las conocidas. Desde esta perspectiva, la forma burocrática de organización se propone como la manera más capaz de conseguir mayor grado de eficiencia y la manera más racional de llevar el control sobre

el ser humano. Sin embargo, Merton (1949) observó que las mismas reglas generadas para que una organización sea más eficiente pueden hacerla ineficiente. Para explicar esta paradoja, recurre al «ritualismo burocrático», que se observa cuando los trabajadores transforman las reglas y procedimiento en fines en sí mismos. Se observa cuando, por ejemplo, el cumplimiento de la normativa es prioritario, descartando el servicio al cliente. Así, es más importante cumplir los pasos del trámite que el trámite en sí mismo. De esta forma, el empleado no recibe ningún reproche, ya que no se sale del guión previsto.

Frente a la alegación de falta de libertad en la organización, sus defensores señalan que estas normas protegen a los individuos de las arbitrariedades (Palací, 2005).

3.4. Las limitaciones al planteamiento de la organización como máquina

Las limitaciones a los planteamientos de la organización como máquina parten de que los individuos y las organizaciones siempre se van a comportar de manera racional. La racionalidad se aplica en la propia constitución de la organización en términos de reglas y reglamentos, de estructura o divisiones del trabajo racionales. Desde este planteamiento mecanicista, la organización funcionaría solo en las condiciones en las que las máquinas trabajan bien: existe una tarea lineal para realizar, el entorno es estable y predecible y la parte humana es obediente y se comporta como se le ha asignado. Sin embargo, a la formulación de las organizaciones desde esta óptica se le asocian los siguientes problemas:

- Dificultad para adaptarse al cambio de circunstancias del entorno.
- Generación de una burocratización sin límites.
- Consecuencias no previstas y no deseadas.
- Efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente sobre aquellos en los niveles más bajos de la jerarquía.
- El apego a las normas y procedimiento dificultan la creatividad e iniciativa.
- El exceso de control genera desconfianza por la confusión que puede llevar asociado.
- El riesgo de que se produzca inversión medios-fines. Las normas y reglamentos se transforman en objetivos, pasando a ser fines para el trabajador.

Estos problemas surgen debido en parte a desatender o infravalorar los cambios del contexto y deshumanizar a las personas, ya sea al tratarlas im-

personalmente o clasificarlas arbitrariamente por criterios «racionales». Quizás, el problema de partida es suponer que una organización es exclusivamente un proyecto de racionalidad para conseguir unas metas establecidas por la organización (Palací, 2016). Ahora bien, el entorno que es de carácter dinámico, en cuanto a que los cambios que se producen en los mercados laborales, la irrupción tecnológica, el desarrollo social y la democratización de las sociedades, entre otros factores, rompen con esa racionalidad promulgada y obligan a las organizaciones a ser más flexibles (Cascio, 1995). Por otra parte, reducir al trabajador a una figura impersonal, carente de voluntad, afectos o entusiasmo y tomarlo como un engranaje que puede ser escogido, reparado, rectificado o sustituido, no reflejaría la realidad dinámica de la conducta humana. Este planteamiento limitaría, por tanto, a la Psicología de las Organizaciones a una especie de mantenimiento de maquinaria, reducido a seleccionar a los trabajadores en base a unas cualidades promulgadas y ofrecer unas pautas de dirección a modo de bálsamo de ayuda en las disrupciones.

Los aportes positivos de estas teorías clásicas son indudables por su impacto en el establecimiento de las líneas de producción, en el desarrollo de la figura del gerente o las funciones de administración y el diseño de tareas, puestos y actividades. Sus efectos perduran en la actualidad. Ahora bien, esta manera de concebir las organizaciones, por la necesidad de un orden racional para cumplir los objetivos a través de la frag-

mentación, unida a un modelo de dirección del «palo y la zanahoria» que olvida el componente psicológico y social del trabajador, son una rémora en la mente de algunos directivos en la actualidad.

4. LA INCORPORACIÓN DE LO PSICOLÓGICO Y LO SOCIAL

Del punto anterior se puede concluir que la consideración de la organización como máquina, deja de lado los aspectos psicológicos y sociales. Sin embargo, a principios del siglo XX los problemas de la persona en el trabajo pronto se considerarán un asunto psicológico. La investigación científica parecía ofrecer una valiosa alternativa a las opciones de la lucha de clases. Se empiezan a examinar diferentes facetas y algunos conocimientos aplicados crecen (Carpintero, 2017; Quintanilla, 1992). Estos conocimientos fueron definidos por su «utilidad práctica», dando los primeros pasos a intervenciones aplicadas (Carpintero, 2017). Por ejemplo, comienzan a utilizarse pruebas para estudiar las conductas de seguridad en conductores o a investigar sobre las técnicas de persuasión para el consumo. El avance de algunos de estos planteamientos fue en parte debido a los acontecimientos de la sociedad del pasado siglo. En concreto, las dos guerras mundiales que llevaron al desarrollo de una suerte de «tecnología psicológica».

Teorías	Autor	Método/ técnicas	Aportaciones destacadas	Críticas
Estudio científico del trabajo	Frederick W. Taylor (1856 – 1915)	Medición del tiempo - movimiento	División de tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trato deshumanizante, impersonal. 2. Rigidez del planteamiento. 3. Escasa atención a conflictos internos. 4. No presta atención a las condiciones fisiológicas y psicológicas.
Teoría de la administración científica	Henri Fayol (1841 – 1925)	Observación y sistematización	Principios universales de la administración	
Teoría burocrática	Max Weber (1864 – 1920)	Observación y sistematización	Estructura burocrática	

Aplicación de la racionalidad al trabajo y a las organizaciones. Concepción mecanicista del hombre y la organización

Figura 1.4

Resumen de las teorías que entienden la organización como máquina.