

## El psicólogo en la empresa

Melchor Mateu  
*Universidad Autónoma de Barcelona*

*En este artículo se revisa la evolución de la psicología aplicada al mundo empresarial en los últimos decenios. Se describe un cambio progresivo del rol de psicólogo industrial al de psicólogo organizacional. Se diferencian dos periodos: 1950-1970 (de la psicometría a las relaciones humanas) y 1970-1990 (de las relaciones humanas al desarrollo organizacional). También se abordan los temas del psicólogo organizacional como tecnólogo social, el rol del psicólogo en las organizaciones y se discute acerca de la oportunidad y condiciones en las que el psicólogo puede ser promotor del cambio organizacional.*

*Palabras clave: Psicología industrial, empresarial y de las organizaciones; funciones del psicólogo de las organizaciones.*

*This article reviews the evolution of applied psychology in the business world in recent decades. It describes a progressive change in the role of psychologists, who have passed from being industrial psychologists to being organizational psychologists. Two periods can be distinguished: 1950-1970 (a period of progression from psychometry to human relations) and 1970-1990, (a progression from human relations to organizational development). The roles of the organizational psychologist in social technology and in organizations are studied, as is the desirability of the psychologist being the promotor of organizational change, and the conditions in which this may occur.*

*Key words: Industrial, Business and Organizational Psychology; Functions of Organizational Psychologists.*

Si ahora, transcurrido ya un siglo, el Sr. W.L. Bryan pudiera observar la cantidad de manuales, libros de texto, artículos, investigaciones y conferencias

que han aparecido bajo el título que él consideró un error de transcripción, seguro que se llevaría una gran sorpresa. En efecto, no deja de ser una ironía que el término *Psicología Industrial* provenga de un error tipográfico.

Parece ser, según nos cuenta Muchinsky (1983), que W.L. Bryan estudiaba el desarrollo de las habilidades de los telegrafistas en la utilización del lenguaje Morse, cuando en una conferencia en la *American Psychological Association* (Bryan, 1904) habló de la necesidad de que los psicólogos orientaran su atención hacia el estudio de actividades y funciones concretas, las que aparecen a diario en la vida laboral. En esta conferencia citaba una frase de un artículo que había escrito con anterioridad (Bryan y Harter, 1899); en él se refería a la necesidad de una mayor investigación en la *Psicología individual*, pero escribió *industrial* en vez de *individual* y no descubrió el error. Así entró en la historia la *Psicología Industrial*, apareciendo por primera vez en letra impresa mucho antes de que tuviese un desarrollo teórico-conceptual y metodológico satisfactorio que, a mi modo de ver, aún hoy no ha alcanzado. Ahora, ya no se habla de psicología industrial, si no de *Psicología del Trabajo* y *Psicología Organizacional* y así su área de influencia se vuelve más compleja pero también más completa. La antigua psicología industrial, nacida a la sombra de la *Psicología de las Diferencias Individuales*, ha quedado circunscrita a un marco socioeconómico e histórico muy concreto al que me referiré más adelante.

Volviendo a W.L. Bryan deseo señalar que no está considerado el padre de la psicología industrial. Hugo Munsterberg (1914) parece tener este privilegio; W.L. Bryan es un precursor, al que yo tengo en gran estima porque es el primer *psicólogo industrial en activo* del que tengo referencia. Su cita aquí debe considerarse como mi homenaje particular a un psicólogo industrial normalmente olvidado que, mucho antes de empezar a publicarse manuales de psicología industrial, estaba ya planteándose cómo mejorar la eficacia laboral de las personas en el seno de organizaciones concretas.

En las páginas que siguen intentaré revisar la evolución de la psicología aplicada al mundo empresarial en los últimos decenios, una reflexión basada no tanto en los temas que se estudian si no en los temas que se aplican. Pienso que el encargo que se me hace, escribir sobre *el psicólogo en la empresa*, delimita perfectamente mi cometido: reseñar qué ha hecho y qué hace el psicólogo en el mundo del trabajo. Y todo ello pensando que hace veinticinco años comencé la licenciatura en psicología en la Universidad de Barcelona, y que hace también veinticinco años que empezó a publicarse el *Anuario de Psicología*.

Tengo muy claro que el verdadero tema no es *el psicólogo en abstracto*, sino *qué ha hecho y qué hace* el profesional de la psicología en el marco empresarial, con la perspectiva de los últimos veinticinco años. Creo también que se me hace el encargo por haber dedicado algo más del último cuarto de siglo, que es casi toda mi vida profesional, al mundo de la psicología del trabajo en su doble vertiente, *docente y profesional*<sup>1</sup>.

Mi experiencia docente comenzó en la antigua Escuela de Psicología de

1. Melchor Mateu es profesor titular (Dirección de Empresas) en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Barcelona (Bellaterra), y *Senior Manager* en NISSAN MOTOR IBÉRICA.

la Universidad de Barcelona donde explicaba Psicología Industrial que después, al transformarse la Escuela en Facultad, se convirtió en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Esta experiencia continúa al trasladarme a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Barcelona como profesor titular de Dirección y Administración de Empresas. Por lo que toca a la vertiente profesional, durante todo este tiempo he ejercido la psicología en la empresa privada desempeñando prácticamente todas las responsabilidades que la evolución de la ciencia psicológica ha permitido en el mundo empresarial: desde las tareas de selección y formación a las de dirección de proyectos de cambio cultural y de desarrollo organizacional, pasando por diseño de políticas de recursos humanos, programas de información y comunicación, equipos de mejora (KAI-ZEN), etc. En estos últimos tiempos ocupa mi actividad profesional la adecuación y dirección de programas de intervención psicosocial en la empresa que presto mis servicios, programas que han sido concebidos en otras culturas y que están en vías de aplicación en España.

Puestas así las cosas creo no pecar de falta de modestia si digo que me considero un profesional privilegiado. A lo largo de toda mi vida he ejercido la profesión explicando en la universidad lo que estaba haciendo en la empresa, buscando el equilibrio entre dos mundos distintos y contradictorios, universidad y empresa, dos mundos que no tienen nada en común, salvo el hecho de necesitarse el uno al otro. Para tratar de conseguir este difícil equilibrio (psicólogo/miembro de un equipo directivo/docente/pensador) he tenido la suerte de trabajar a la sombra de grandes maestros, entre los que se encuentra el profesor Miguel Siguan que es quien despertó mi vocación hacia la psicología empresarial, y con quien empecé, a mediados de los 60, de ayudante de clases prácticas en su recién estrenada cátedra en la Universidad de Barcelona. Personas como el Dr. Siguan son las que me han animado a seguir en esta maravillosa aventura de ayuda a la expansión y consolidación de la psicología en la empresa en sus vertientes universitaria y profesional.

Esta digresión, que no es atribuible a falta de humildad sino a la necesidad de expresar un sincero agradecimiento, enmarca el contenido de este trabajo que tendrá un enfoque eminentemente realista, basado en la experiencia y en la reflexión sobre lo que se hace. Intentaré confirmar determinados comentarios o afirmaciones con aportaciones científicas de colegas dedicados fundamentalmente a la teoría e investigación. Creo conveniente expresar desde ahora mi convencimiento de que existe un profundo desfase entre la explicación científica de cómo funcionan las organizaciones laborales (y de los fenómenos que en ellas se producen), y los conocimientos que se aplican. Es decir, un desfase entre *el saber científico* y *el hacer diario*, la eterna dicotomía entre el saber y el saber hacer.

### **Del psicólogo industrial al psicólogo organizacional. Escenarios empresariales de estos últimos decenios.**

La actividad profesional del psicólogo en el mundo laboral ha sido estudiada en España desde distintos ángulos (Ordóñez, 1981; Hernández Gordillo,

1982 a, y 1983; Peiró, 1985 a; Quijano y Mateu, 1988; Peiró y Munduate, 1994; entre otros). Es curioso observar cómo en estas últimas décadas la psicología ha ido buscando su «nicho ecológico» dentro de las organizaciones laborales. Ha intentado «servir a» la empresa, —comprometiéndose totalmente con la problemática vigente en cada momento histórico—, «sirviéndose de» las aportaciones de la psicología general, diferencial y social en una primera fase, para añadir, —a medida que el compromiso aumentaba—, las aportaciones de la sociología laboral, economía, teoría de la organización, etc. Es decir, de todas las ciencias sociales. El psicólogo empresarial ha sabido siempre «a quién servía» y «de qué se servía» procurando no entrar en conflicto con los sistemas político/organizativos dominantes en cada empresa. Tal como decía Siguan (1969) la psicología industrial como ciencia social aplicada no es «ciencia pura», sino «ciencia comprometida». El ejercicio profesional de la misma ha sido en sus distintas versiones (industrial, del trabajo, empresarial, de las organizaciones) no sólo una ciencia comprometida con las ideologías y valores de la sociedad, sino también con los valores del subsistema al que ha tratado de servir de forma concreta (empresa u organización económica, política, religiosa, sindical, militar, etc.).

Esta servidumbre explica que cada escenario económico haya tenido su propia psicología empresarial, avalada por el cuerpo científico que la evolución de las ciencias sociales ofrecía en cada momento.

### *Periodo 1950-1970 (de la Psicometría a las Relaciones Humanas)*

Así, observamos cómo el escenario económico de los años 50 y 60 se caracteriza por la existencia de una materia prima abundante y barata, al igual que una mano de obra económica y productiva; la energía era también barata y los mercados estaban en crecimiento. En el panorama español destacan las grandes migraciones, el nacimiento de las ciudades satélite alrededor de los núcleos industriales más importantes, un personal con muy bajos niveles de cualificación y las empresas en franco proceso de crecimiento. La dirección de las mismas estaba basada fundamentalmente en una planificación y dirección determinista que tenía el éxito asegurado.

¿Qué psicología se hacía en las empresas de aquella época? La que mejor podía colaborar con el cambio derivado de la implantación de técnicas de producción en masa, y facilitar los cambios derivados del florecimiento y expansión de las grandes empresas industriales.

Los problemas de personal eran, en aquellos años, mínimos en nuestro país: la selección, la formación y la adaptación al puesto de trabajo eran las actividades prioritarias del *psicólogo industrial*, término utilizado en aquella época. La motivación del personal se centraba fundamentalmente en la satisfacción de las necesidades económicas y de seguridad elementales. Los experimentos Hawthorne (Siguan, 1963) se explicaban en aquella época pero la aplicación generalizada de sus enseñanzas en España no tiene plena vigencia hasta bien entrados los años setenta.

Algo parecido ocurría con la adaptación al trabajador de las característi-

cas físicas del trabajo, de la máquina, del puesto y del proceso de trabajo, al igual que el estudio de los problemas de fatiga, que tuvieron todos ellos un interés dominante a partir de los años 70. Igual ocurría con la ergonomía que en la psicología industrial española ha tenido un mínimo desarrollo. Es ahora cuando, unida a los problemas psicofisiológicos y sociales derivados de las nuevas tecnologías, empieza a tener un papel relativamente relevante. Justamente lo opuesto ha ocurrido en Francia, gracias al especial énfasis puesto por la «Escuela de Psicología del Trabajo» de la Universidad René Descartes (París V) bajo la dirección de la Prof. Claude Lévy-Leboyer. En ese instituto los estudios ergonómicos tienen desde hace años un gran peso dentro del currículum académico. En Cataluña la UPC, a través del departamento de Proyectos de Ingeniería, realiza un loable esfuerzo de promoción de este campo gracias a los estudios de postgrado y máster en ergonomía.

La psicología industrial de los años 60 tiene, en nuestro país, un enfoque eminentemente taylorista. Colabora con la escuela de la organización científica del trabajo en la mejora de los sistemas de producción que trata de humanizar y las aplicaciones que se hacen en el marco industrial son significativas. Entre ellas cabe destacar la evaluación de tareas, que incluye los análisis y valoración de puestos de trabajo, los estudios sobre accidentalidad laboral y absentismo. La aplicación masiva de técnicas de reclutamiento y selección de personal (psicometría). El desarrollo de planes y programas de formación profesional (psicopedagogía industrial), la promoción interna, los estudios sobre sistemas de retribución, considerados casi exclusivamente como elemento fundamental de motivación (trabajo a prima). La seguridad y la higiene laboral. La orientación profesional y el ajuste persona-puesto, etc. La formación de mandos intermedios empieza a tener, en este periodo, una función importante que ha ido aumentando en el curso de los años al evidenciarse su relevante papel en la conducción, motivación e integración del personal. Es en esta época cuando nacen en España las primeras escuelas de mandos medios (en Tarrasa, y posteriormente en Barcelona).

#### *Periodo 1970-1990 (de las Relaciones Humanas al Desarrollo Organizacional)*

Los años 70 y 80 ofrecen un escenario distinto para el mundo empresarial. Las materias primas entran en un proceso rápido de escasez y encarecimiento, y los mercados en un proceso de saturación; la competencia entre empresas aumenta, las necesidades y preferencias de los clientes y usuarios se diversifican, el crecimiento económico es lento o casi nulo, aparece la crisis energética, la mano de obra es reivindicativa, los movimientos y presiones sindicales son, a partir de los 70, más fuertes y mejor organizados. De la planificación y dirección determinista de los años 50 y 60 pasamos a una planificación y dirección aleatoria cuyo éxito es improbable. Ésta es la característica fundamental de los años 70, 80 y 90.

La psicología en la empresa, sin abandonar sus actividades anteriormente citadas, amplía ahora su campo de actuación, siempre colaborando con los sistemas de organización y dirección vigentes y tratando de mejorar la eficacia de la organización y la calidad de las relaciones entre dirección, obreros y empleados.

Son los años de más fuerte expansión de la psicología en la empresa. Se va desterrando progresivamente la denominación de psicólogo industrial y utilizando cada vez más la de psicólogo empresarial y psicólogo del trabajo, puesto que los problemas son comunes a toda clase de empresa sea industrial o comercial, pública o privada, al igual que a toda clase de empleado (del directivo al último obrero).

Los programas de formación toman progresivo protagonismo, en especial los de mandos medios (el mayo del 68 en Francia había dejado una profunda huella y había sido un gran toque de atención para nuestros directivos) y los de dirección y administración de empresas. A medida que se entra en los años 70, la proximidad de cambios políticos, en libertad de expresión, sindicales, de apertura en fin que llevará a la democracia, son evidentes. Así no es de extrañar que la psicología tenga en sus tareas prioritarias el análisis del clima social en la empresa; el estudio de conflictos (entre grupos, intergrupos y grupos-empresa); el tratamiento de tensiones sociales; los estudios sobre liderazgo, motivación y grupos de trabajo; los problemas de información y comunicación; la formación de directivos; la dirección de grupos y reuniones; la introducción de nuevas tecnologías y su impacto socio-laboral; el asesoramiento en negociaciones colectivas y diseño de nuevos sistemas de personal, enriquecimiento del trabajo, etc. Preocupa la integración de las personas con el trabajo y la empresa. A ello el psicólogo dedica todo su esfuerzo.

Debe observarse que el paradigma empírico-analítico dominante en la primitiva psicología industrial llevaba consigo asumir que el entorno individual, la organización, permanecía relativamente estático. La selección, formación y motivación del personal tenían su interés dominante en la predicción y control del comportamiento humano, pero los distintos estudios demostraban que no era suficiente la explicación de la conducta humana desde esta óptica. Hacía falta descubrir el sentido que la persona da a las cosas y a las situaciones, y que sólo la comprensión del comportamiento humano, en su interrelación con el medio ambiente o entorno, facilitaría una cooperación, un mejor entendimiento y reduciría las frustraciones y conflictos.

De aquí que el centro de interés dominante fuera, en esta época, el de las relaciones de poder y autoridad en el seno de las organizaciones laborales y la influencia de los grupos en el comportamiento individual. Además, la investigación en psicología social abría unas nuevas perspectivas en la interpretación de la dinámica de los grupos restringidos y de los procesos de cambio dentro de las organizaciones sociales, al igual que su interrelación con el sistema socioeconómico dentro del que operan.

En los años 90, las materias primas siguen siendo escasas y caras; y la energía, además de cara, es limitada. La insatisfacción laboral es creciente. Hay una mayor tendencia a cuestionar la autoridad y una progresiva pérdida de confianza en las instituciones gubernamentales, políticas, patronales, sindicales, religiosas, militares, etc. El sentido de la lealtad a las organizaciones laborales está en franco deterioro y el deseo menor de subordinar la vida personal al trabajo es evidente. Se da una mayor importancia al tiempo libre, a la vez que el trabajo se convierte en un bien escaso. Las estructuras de personal de las empresas son excesivamente rígidas y pesadas, siendo poco productivas y reivindicativas. Los

mercados estancados o en declive y las empresas manifiestan su falta de eficacia, capacidad de adaptación, y de flexibilidad organizativa. Los costos productivos son crecientes y el proteccionismo gubernamental es, en todos los países, progresivo incluso dentro de la misma comunidad europea, a pesar de las directrices que intentan controlarlo y evitarlo.

En esta situación, la dirección y planificación de las empresas es eminentemente estratégica y orientada más que hacia el beneficio económico inmediato, al de medio y largo plazo, y a garantizar la supervivencia. Ésta se puede alcanzar mediante el logro de objetivos de eficiencia, calidad y flexibilidad. El éxito económico es, en consecuencia, relativo.

La situación de la organización laboral, formalmente estructurada y con objetivos productivos de bienes o servicios (sean lavadoras o automóviles, salud o cultura), es ahora más compleja y más vaga. Son múltiples las variables interdependientes (económicas, políticas, técnicas, sociales, etc.) que se escapan muchas veces a todo control. La psicología empresarial se convierte progresivamente en psicología organizacional, que aporta a la solución de problemas los conocimientos científicos de la mayoría de ciencias sociales. El trabajo del psicólogo es, dentro de la empresa, más interdisciplinar y su formación más interfacultativa. Su éxito profesional no depende tanto de una profunda formación psicológica como de su capacidad de comprender los problemas de otros técnicos y expertos (economistas, ingenieros, arquitectos, abogados, directivos, etc.) aportar ideas y sugerencias, e integrarse dentro de un trabajo en equipo que contempla ópticas complejas y diversas.

De esta forma, el psicólogo en la empresa se encuentra inmerso en problemas de rediseño de puestos, procesos y organizaciones. Debe enfrentarse con problemas de empequeñecimiento de organizaciones (*downzizing*), con los consecuentes programas de jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas, y con graves problemas de readaptación profesional (*outplacement*). La mejora de los sistemas de información y comunicación conducentes a una identificación con el trabajo y la empresa: la socialización laboral. Aparecen los programas de cambio y desarrollo planificado (DO), de calidad de vida laboral (CVL), de creación de equipos de mejora (KAIZEN), sistemas de evaluación de la eficiencia del personal directivo (*Management Appraisal*), desarrollo y planificación de planes de carrera profesional (*Career Planning*) y todo cuanto afecta a una gestión previsora y estratégica de los recursos humanos, con un permanente trasfondo de análisis y desarrollo de una cultura de empresa que refuerce los aspectos positivos que ayuden a la identificación de las personas con un proyecto global.

El psicólogo, en estos últimos años y siempre con un enfoque pluridisciplinar, ha consolidado su trabajo en las áreas de comercialización de productos, servicios y psicología del consumidor (Quintanilla, 1988, y 1990).

Estudios sobre imagen de empresa, motivaciones de compra, publicidad y promoción, estudios de satisfacción de los clientes, grados de fidelidad de los mismos, etc. están ocupando hoy a muchos profesionales de la psicología.

Otro campo en el que está desarrollando el psicólogo una labor importante, dentro del escenario empresarial de los años 90 y siempre sin abandonar las actividades profesionales de las décadas precedentes, es el derivado de la interna-

cionalización y globalización de los negocios. La formación de directivos internacionales y, en especial, el desarrollo de habilidades directivas está alcanzando en estos últimos años una gran relevancia. La supervivencia de muchas empresas que han alcanzado niveles de flexibilidad, eficiencia y calidad óptimos descansa, fundamentalmente, en la disponibilidad de recursos humanos capaces de actuar con éxito en marcos culturales y socioeconómicos distintos a los propios, en los que la empresa tiene posibilidades de expansión y crecimiento.

### El psicólogo organizacional como tecnólogo social

Hemos visto cómo el campo profesional del psicólogo en el mundo laboral ha ampliado su marco de referencia y, consecuentemente, el de intervención en las organizaciones. Todo ello ha llevado al psicólogo a planteamientos nuevos en los que debe considerar los sistemas externos e internos implicados en la dinámica organizativa, su interacción permanente, y su interdependencia mutua.

El hacer profesional del psicólogo en este contexto se encuentra sumamente enriquecido puesto que se orienta hacia la intervención. Su objetivo es la modificación de la realidad y la resolución de problemas. Para modificar la realidad, se basa en la explicación que de ésta, de su naturaleza y funcionamiento, ofrecen las ciencias sociales, y se rige por cuerpos de normas y técnicas destinadas a regular la acción. Estas técnicas son, fundamentalmente, de contenido psicopedagógico.

Como señala Peiró, (1983, pp. 213-214), lo que pretende el psicólogo organizacional desde una perspectiva intervencionista «es delimitar las leyes que rigen esos procesos y fenómenos con el fin, no solamente de reproducirlos, sino de *reorientarlos y modificarlos*» (la cursiva es nuestra)... «se trata de un análisis de la acción que desde el principio acompaña al proceso de cambio que se intenta... y el psicólogo ha de estudiar precisamente los procesos de cambio con el fin de planificar y desarrollar los deseables».

A ello se debe el crecimiento de la investigación en psicología organizacional, y por esto se desarrollan estrategias de intervención individual, en grupos, organizaciones y/o instituciones.

Según estas dimensiones «se insiste en una programación sistemática del cambio humano a nivel individual e institucional. Esta programación se debe encontrar asentada en principios y resultados científicos y su modelo de actuación es psicológico y de aprendizaje, esto es, institucional y educativo. No se encuentra cerrada a ningún resultado científico de las distintas áreas de especialización psicológica y, por lo mismo, no presenta ninguna teoría única y coherente sino una pluralidad de teorías y modelos que poseen en común cumplir los requisitos de ser científicos... La psicología de intervención postula que puede aportar soluciones a los problemas sociales aunque no defiende un psicologismo, sino una colaboración interprofesional (y/o interdisciplinar)» (Pelechano, 1980, p. 326, citado en Peiró, 1983).

El psicólogo organizacional desarrolla una actividad que conduce a la planificación y ejecución de acciones para la solución de problemas sociales, técnicos y económicos en el seno de las organizaciones. Aporta y combina los hallazgos que se derivan del vasto campo de las ciencias sociales y es, en este sentido, un *tecnólogo social* en la línea de Varela (1981), cuyas características fundamentales serían la preocupación prioritaria por resolver problemas, su olvido de la investigación y preocupación por «el descubrimiento» de la realidad, y su actitud de síntesis ante y entre distintas ramas del saber, a fin de integrar el mayor número de conocimientos posibles, con objeto de resolver con mayor seguridad los problemas específicos que se le plantean.

Como *tecnólogo social* (Morales, 1983) deberá considerar prioritarios el énfasis en la visión sistemática por encima de la puramente analítica, el énfasis en las visiones globales y generalistas, tanto en el análisis como el tratamiento, lo que significa la utilización fundamental de métodos grupales, y también el pragmatismo, o búsqueda del conocimiento útil. La preferencia por lo idiográfico, puesto que cada problema presenta sus propias peculiaridades. La búsqueda exclusiva de la información pertinente al problema en cuestión, y la búsqueda de soluciones que no deben temer ser originales y nuevas.

El psicólogo organizacional, como *tecnólogo social*, deberá describir y diagnosticar el problema, elegir la teoría o teorías pertinentes a su resolución, planificar y ejecutar la intervención, así como evaluar posteriormente los resultados (Mateu, 1984, p. 167). Para realizar esta tarea no dispone de códigos o reglas definidas, sino que debe guiarse por su experiencia e intuición. Como dice Morales (1983) la elección de método y técnica la realizará «a ojo de buen *tecnólogo*». En este sentido la solución del problema será lo prioritario y la teoría le servirá, fundamentalmente, como elemento de legitimación.

Toda intervención en psicología organizacional está dirigida al cambio, o mejor dicho, a intentar que la organización, los individuos, o los grupos que la integran sean capaces de adaptarse a un entorno rápidamente cambiante. En el caso que esto no ocurra, las organizaciones no podrán sobrevivir y, si lo hacen, será llevando una vida poco productiva, hasta llegar a su total desaparición.

Así pues, toda intervención del psicólogo en las organizaciones debe planificarse atendiendo a (Mateu, 1984) *un estudio del entorno*, que constituye el aspecto externo de la organización; *un estudio y diagnóstico de la organización en sí*, o aspecto interno; *una determinación de los planes y estrategias a seguir*; *una planificación de recursos y medios a utilizar*; *una actuación*, y *una evaluación de resultados*.

## El rol del psicólogo en las organizaciones

En apartados anteriores hemos visto cómo de la primitiva psicología industrial de los años cincuenta a la moderna psicología del trabajo y de las organizaciones han mediado una serie de cambios en los sistemas y técnicas que han

transformado el panorama de actuación del psicólogo. Las funciones primitivamente definidas y asumidas (selección y formación profesional) se enriquecieron posteriormente con el estudio y cambio de actitudes, problemas de información y comunicación, motivación, estudios de grupos, mando y liderazgo, integración en las organizaciones, etc. Aunque no haya abandonado estos centros de interés, el psicólogo en la organización laboral se enfrenta hoy a problemas de cambio y desarrollo organizacional, al rediseño de puestos de trabajo, al estudio de sistemas sociotécnicos y a toda una problemática nueva, generada por las interrelaciones que se establecen entre el individuo y el puesto de trabajo y los sistemas complejos donde esta interrelación se produce.

Pero no sólo en esto estriba la diferencia. La ampliación de la problemática del marco industrial-laboral a otras organizaciones tanto públicas como privadas, con o sin afán de lucro, agranda el campo de actuación del psicólogo, puesto que dichas organizaciones se rigen también por objetivos de eficacia, y les pueden ser trasladadas todas las técnicas y conocimientos que sobre aquello se poseen.

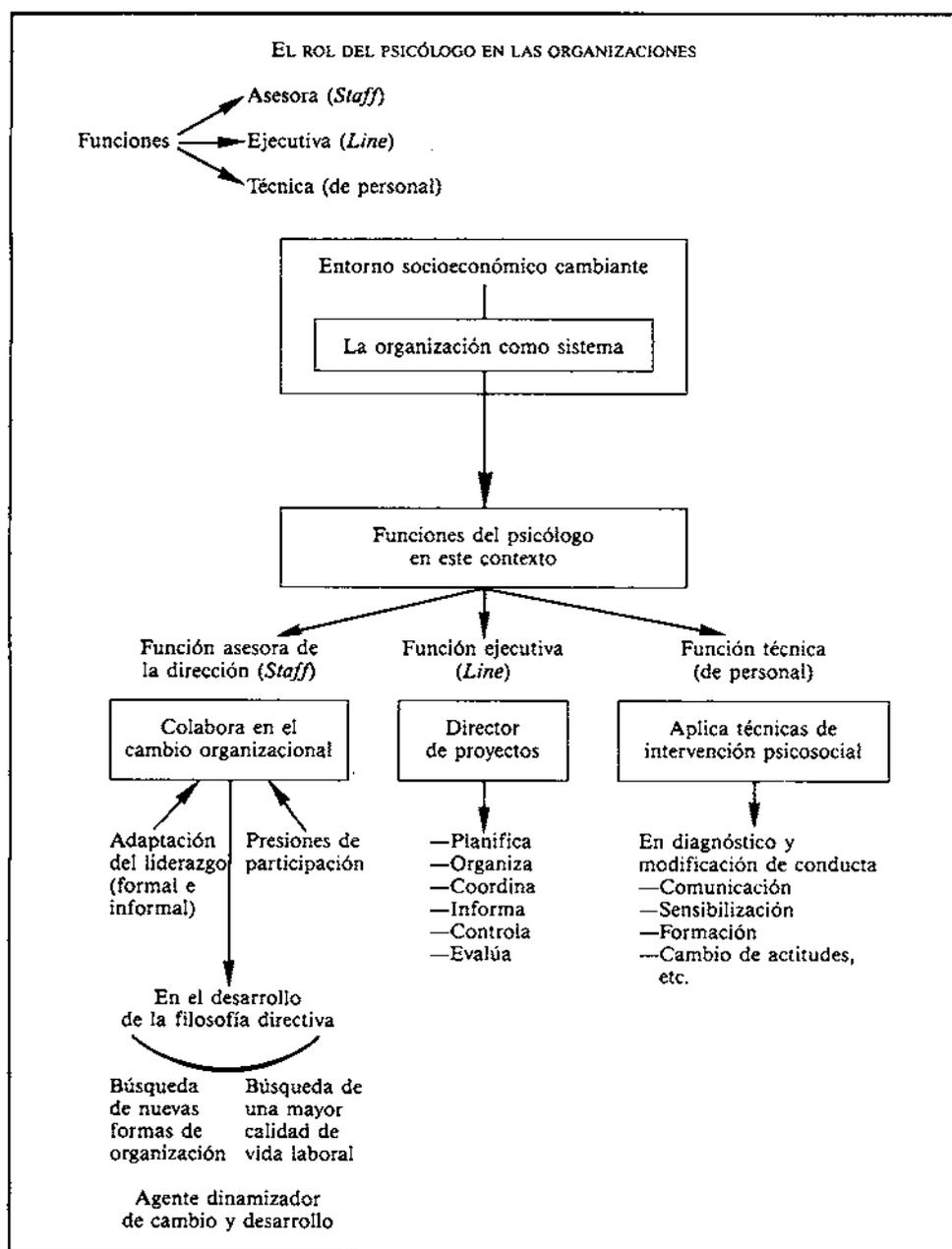
En este amplio campo de actuación se le ofrecen al psicólogo dos tipos de funciones, además de la técnica que, por su formación de psicólogo, le es propia. La de estudio e investigación, concretada en una *función asesora (staff) a la dirección* en la propuesta de planes y programas que ayuden a un positivo proceso de cambio y desarrollo, una *función ejecutiva*, por la que el psicólogo se responsabiliza de la aplicación de los planes de acción aprobados en las áreas de su especialidad, llegando a actuar como verdadero *director ejecutivo*, asumiendo riesgos y aceptando responsabilidades personales en términos de calidad, plazo y costo. Esta función es para él nueva y no tiene conocimientos instrumentales porque no corresponden a su formación universitaria. Estos conocimientos y habilidades directivas deberán complementar su formación de base. (Mateu, 1987).

Como podemos observar, el psicólogo en el marco laboral se sale de la línea especulativa y del trabajo de laboratorio del psicólogo «científico». Actúa en situaciones concretas y sabe de la gran cantidad de variables interdependientes que condicionan cotidianamente su éxito profesional.

Por ello, hay que enfatizar la pluridisciplinariedad con la que se enfrenta el psicólogo, derivada de los diferentes enfoques con que la psicología se acerca a la compleja problemática laboral, junto con los múltiples campos que la afectan.

En resumen, las actuaciones de los psicólogos en el marco laboral tienen el mérito de hacer aparecer en estas últimas décadas dimensiones olvidadas por una civilización excesivamente tecnificada y productivista. Las nuevas funciones del psicólogo laboral, y las investigaciones generadas en torno a ellas, han orientado nuevas filosofías de dirección de empresas, abriendo nuevas fronteras en la progresiva humanización del trabajo y *management* en general.

Los enfoques sociotécnico y de desarrollo organizacional, en los que se debate el quehacer investigador de los universitarios, consultores, y profesionales más avanzados, enriquecen la perspectiva psicológica y amplían las funciones de los profesionales de la psicología laboral. El pensar, por ejemplo, que las exigencias del sistema económico conducen a que la empresa se vea forzada a buscar formas cada vez más productivas en detrimento de las condiciones de trabajo, es demasiado superficial. El psicólogo organizacional precisa dar un mayor al-



cance a su visión de los problemas del mundo laboral. Esta amplitud de miras le hará descubrir cómo se imbrican y yuxtaponen estilos de dirección, culturas de empresa, filosofías, condiciones de trabajo, formas de relación, etc. con con-

dicionantes económicos, sociopolíticos, culturales y tecnológicos. Y no sólo coyunturales sino también estructurales.

Observará cómo determinados sistemas de dirección y modelos de organización, sean burocráticos, de mercado o de clan, en el lenguaje de Ouchi (1981), no son válidos en determinados contextos y condiciones sociolaborales.

El enfoque de la Calidad Total, como sistema integrado de dirección, tan en boga en la actualidad, es una buena muestra de ello. La Calidad Total engloba tanto la calidad del diseño y producción como las relaciones humanas internas, las relaciones con proveedores, con los clientes y el entorno en que actúa la empresa. Toda la organización está considerada como una cadena de clientes en la que cada miembro (desde el director hasta el último empleado) está al servicio de otros empleados. Se busca conseguir, a través del trabajo, unos óptimos niveles de satisfacción interna (clientes internos) que conducen a la satisfacción del último cliente o usuario (externo) del producto o servicio. Este enfoque de dirección tendrá éxito en algunas empresas. En otras, por los condicionantes antes señalados, estará abocado al fracaso. La aproximación contingencial es cuasi-permanente en psicología de las organizaciones.

El psicólogo deberá pues, preocuparse de alcanzar un enfoque más amplio y pluridisciplinar del que está acostumbrado si desea desempeñar un rol cada vez más importante en el mundo laboral. Deberá interesarse por la incidencia de las nuevas formas de organización humana y de relación interpersonal sobre la calidad del producto terminado, eficacia y productividad, costos, servicio al cliente, etc.

Es necesario insistir en que toda intervención psicológica en una organización tiene un alcance técnico, sociojurídico, organizativo, humano y, al final, económico. Las organizaciones se justifican por su eficacia y, en consecuencia, por el grado en que sirven a los objetivos que les dan sentido. Esto es algo que se olvida en la formación del psicólogo y tiene su origen tanto en su formación académica (planes de estudio universitarios y de postgrado) como en la metodología de enseñanza utilizada, que no desarrolla en absoluto las aptitudes básicas que exige su función (asesora y ejecutiva) y que la misma ciencia psicológica ha procurado descubrir. Su eficacia profesional descansa en la posesión de conocimientos adecuados, actitudes apropiadas y ciertas aptitudes específicas. El psicólogo laboral debe aplicar conocimientos que son fruto del estudio, reflexión y experimentación, pero la capacidad de aplicación correcta de estos conocimientos no se deduce automáticamente de la posesión de los mismos, ni aún de la posesión de las aptitudes apropiadas.

### **¿Debe ser el psicólogo un promotor del cambio organizativo?**

Al haber sido contratado y aceptado por el equipo directivo, ¿debe convertirse el psicólogo en un promotor del cambio de las estructuras y sistemas establecidos? ¿Puede ejercer el papel de agente del cambio? ¿Será aceptado como hombre innovador, que presiona y critica los sistemas tradicionales, o se verá em-

pujado hacia la contradicción permanente, la alienación y, posteriormente, hacia la puerta de salida?

Más que un agente promotor del cambio de la organización le vemos, en su función asesora, como el profesional que identifica las «áreas de preocupación», de investigación y de opción, y que aporta sus conocimientos y destrezas orientados hacia la implantación (función técnica). *Pero el psicólogo, por sí solo, no debe decidir qué cambios son necesarios.* La estrategia del cambio, al igual que la información sobre la política empresarial, debe estar en manos de los dirigentes apropiados de cada organización. Una vez que el proceso de cambio esté institucionalizado por el equipo directivo, y se hayan identificado las áreas de actuación, sí puede actuar como agente del cambio, pero sólo como miembro de un equipo interdisciplinar en el que puede ser o no director o jefe de un programa de cambio y desarrollo (función ejecutiva).

En resumidas cuentas, designarse a sí mismo agente promotor del cambio (como ocurre demasiadas veces en la actualidad) puede ser suicida para el individuo y disfuncional para la organización. Para que el papel de agente promotor del cambio sea efectivo no sólo debe formar parte de una declaración formal de la alta dirección sino que los restantes miembros del equipo directivo deben permitirle que actúe como tal en las áreas funcionales o plurifuncionales que les son propias.

Cuando se den estos prerequisites —declaración formal de la alta dirección y aceptación por parte del equipo directivo— estará en condiciones de ejercer su función de agente promotor del cambio. La dirección de línea, en particular la que se encuentra en la cúspide o cerca de ella, debe ser la responsable del contenido y proceso de cambio. Si el psicólogo recibe, por delegación, parte de esta responsabilidad como ejecutor de un proyecto, ganará fuerza y habrá sorteado el riesgo al que antes nos hemos referido.

## A modo de conclusión

Tal como hemos visto, el panorama profesional que se ofrece al psicólogo en las organizaciones es muy amplio y sumamente enriquecedor. Varios factores han contribuido a esta expansión. Por una parte los directivos de empresa reconocen, cada vez más, la necesidad de contar con especialistas en ciencias sociales para resolver determinados problemas que plantea toda organización. La profesionalización de la dirección ha llevado, en estos últimos decenios, a una proliferación de las escuelas de formación de directivos que tienen, en una gran mayoría, rango universitario. Los programas de postgrado, y seminarios de especialización en temas de dirección invaden a diario nuestras mesas y páginas de los periódicos. Los directivos, no tan sólo de empresa sino de cualquier organización, están técnicamente muy cualificados y sus elevados niveles de profesionalización les llevan a desear, cada vez con más intensidad, utilizar profesionales de las ciencias sociales preparados para la adecuada solución y tratamiento de los

problemas que hace unos años eran considerados exclusivos de la dirección. Es decir, el psicólogo tiene un ambiente profesional accesible y permeable, y que le dará toda la colaboración necesaria para mejorar la calidad de la relación humana y la eficiencia de la organización.

Otro aspecto a considerar es el de que los psicólogos que han ampliado su formación —al igual que han hecho y están haciendo los directivos, complementando su formación universitaria de origen— tienen cada vez más capacidad para tratar problemas que conciernen a sistemas complejos. Por tanto, «son ahora más capaces de prestar su apoyo a las organizaciones, las cuales a su vez facilitan los esfuerzos de estos psicólogos, que desean enfrentarse con los problemas sistémicos más nebulosos e intrincados. Debido a esta interacción que va en aumento, han mejorado las teorías, y no sólo ellas, sino las técnicas de investigación y las tácticas para solucionar los problemas que los directivos tienen que resolver en su quehacer cotidiano». (Schein, 1970, p. 15.)

Sin embargo al profesional de la psicología del trabajo y de las organizaciones le acecha una amenaza. Viene derivada de las dos preguntas que se plantean ante toda intervención en cualquier sistema social: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué servicio requiere? (Drenth, Thierry y otros, 1984). Éstas son preguntas que normalmente tienen su respuesta a nivel individual y, más de una vez, el psicólogo se ve implicado en actividades que, por su naturaleza, no corresponden exclusivamente a su campo profesional.

Los miembros de todo colectivo profesional tienen una relativa idea de cuál es su campo de actuación en las organizaciones y lo defienden. Pero hay que reconocer que, en las situaciones apuntadas a lo largo de este trabajo, y en el ejercicio de los roles que ellas demandan, es difícil decir si son funciones que corresponden de forma exclusiva al psicólogo del trabajo y de las organizaciones o a otros profesionales. Aparecen nuevos conocimientos y nuevas aplicaciones que cada vez son más pluridisciplinarios y conducen, gracias al éxito en los resultados, a una expansión innovadora del campo profesional. Aquí los pioneros juegan un importante papel porque en sus intervenciones, que son nuevas y originales, les siguen otros colegas que llevan a la expansión del campo de actuación profesional. Éste es dinámico y está en un proceso continuo de diferenciación y consolidación.

Esta situación no es exclusiva de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ocurre en todas las ciencias aplicadas y esto conlleva que los campos profesionales, salvo en ciencias y profesiones de larga tradición y en sus aspectos formales perfectamente consolidadas (cosa que no ocurre con la psicología empresarial), están abiertos a titulados procedentes de otras disciplinas. Estas personas, que proceden no sólo del campo de las ciencias sociales sino de disciplinas técnicas con especialidades muy próximas a la psicología organizacional (por ej.: ingeniería, en la especialidad de organización) tengan el mismo derecho de ocupar un campo que se está haciendo y que no es exclusivo del psicólogo.

Lo aquí expuesto puede tener serias consecuencias para la supervivencia de la profesión del psicólogo del trabajo y de las organizaciones. Muchas veces los clientes (los directivos que contratan o deben contratar un psicólogo) se encuentran en una situación confusa. No saben quién puede darles un mejor servi-

cio y quién puede responder mejor a sus necesidades en los términos de eficiencia, calidad y coste que en párrafos anteriores se han apuntado.

De todo ello se infiere que el psicólogo se encuentra en una situación difícil para sobrevivir en el mundo de la empresa. Muchos profesionales invaden territorios que, en principio, corresponden a la psicología del trabajo y de las organizaciones, pero el psicólogo tradicional, con su formación académica básicamente teórica, no tiene suficientes conocimientos, ni habilidades instrumentales, para poder superar de hecho la situación competitiva con que se enfrenta. Sólo su inquietud profesional, su espíritu permanente de mejora, su capacidad de asumir riesgos calculados y, en especial, su capacidad de integrarse con humildad en un trabajo en equipo donde otros profesionales aportarán conocimientos que a veces complementan, otros desbordan, pero siempre condicionan la eficacia de las aplicaciones que él proponga, le ofrecerán las bases para una prometedora supervivencia.

## REFERENCIAS

- Bryan, W.L. & Harter, N. (1897). Studies in the physiology and psychology of the telegraphic language *Psychological Review*, 4, 27-53.
- Bryan, W.L. & Harter, N. (1899). Studies of the telegraphic language. *Psychological Review*, 6, 345-375.
- Bryan, W.L. (1904). Theory and practice. *Psychological Review*, 11, 71-82.
- Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P.J. & Wolff, C.J. (1984). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (Dos tomos). John Wiley & Sons.
- Mateu, M. (1979). *The rol of the Personnel Manager in the Organization Development*. Actas del 9th European Congress EAPM «Personnel Management in the 80's». Venecia.
- Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- Mateu, M. (1987). *Función Asesora, Técnica e Executiva do Psicólogo Organizacional*. Actas del I Congreso Profesional de Psicología «Eidos de Intervención en Psicología». Santiago de Compostela.
- Morales, J.F. (1984). Hacia un modelo integrado de Psicología Social Aplicada. En J.R. Torregrosa y E. Crespo, (Eds.) *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora.
- Muchinsky, P.M. (1983). *Psychology Applied to Work*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Munsterberg, H. (1914). *Psicología de la actividad industrial*. Madrid: Daniel Jorro.
- Ordoñez, M. (1981). *Realizaciones y Perspectivas de la Psicología del Trabajo*. Madrid: Sociedad Española de Psicología.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 20, 599-569.
- Peiró, J.M. (1983). *Psicología de la Organización*. (Dos tomos). Madrid: UNED.
- Peiró, J.M. (1985 a). Some perspectives of Work and Organization Psychology in Spain. *Occupational Psychology Newsletter*, 18, 27-47.
- Peiró, J.M. & Munduate, L. (1994). Work and Organizational Psychology in Spain, *Applied Psychology: An International Review*, 43 (2) 231-274.
- Pelechano, V. (1980). Psicología de la intervención. *Análisis y Modificación de Conducta*, 6, 321-346.
- Quijano, S. y Mateu, M. (1988). *Problemas de las Organizaciones de Trabajo en España desde la perspectiva del II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*. En Actas del I Congreso de Psicología Social «Psicología Social de los Problemas Sociales». Granada.
- Quintanilla, I. (1988). *Psicología y Marketing. Evaluación de la conducta del consumidor*. Valencia: Promolibro.
- Quintanilla, I., Martínez, J.A., Fonfría, J. y Díaz, R. (1990). *Publicidad y Psicología del Consumidor*. En Actas del II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, Madrid.
- Schein, E.H. (1972). *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice/Hall.
- Siguan, M. (1963). *Problemas humanos del trabajo industrial*. Madrid: Rialp.
- Siguan, M. (1969). Prólogo a la *Psicología Industrial* de N.R.F. MAIER. Madrid: Rialp. (Colección «La empresa y el Hombre»).
- Varela, J.A. (1981). La tecnología social. En G. Martín (Ed.) *La Psicología Social en Latinoamérica*. Vol. 2 México, Trillas, p. 139-163.

