

ANDRÉS RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ

**LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL SIGLO XXI**



DISCURSO DE APERTURA
UNIVERSIDAD DE GRANADA
CURSO ACADÉMICO 2009-2010

BIBLIOTECA HOSPITAL REAL
GRANADA

Sala: B

Estante: 038

Numero: 065 (10)

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21

BIBLIOTECA HOSPITAL REAL
GRANADA

Sala: B

Estante: 038

Numero: 065 (10)

23144956

LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL SIGLO XXI

ANDRÉS RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ

LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI

DISCURSO DE APERTURA
UNIVERSIDAD DE GRANADA
CURSO ACADÉMICO 2009-2010



© ANDRÉS RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ
© UNIVERSIDAD DE GRANADA
CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL.
LECCIÓN INAUGURAL. APERTURA CURSO ACADÉMICO 2009-2010.
Edita: Secretaría General de la Universidad de Granada.
Imprime: Gráficas La Madraza.

Printed in Spain

Impreso en España

*Excmo. y Mgnfco. Sr. Rector,
Ilmas. Autoridades,
Claustro de Doctores,
Profesores y Alumnos,
Señoras y Señores:*

A finales del mes de Julio, cuando ya estaba cerrando los últimos flecos de un curso complicado y pensando en el diseño de una agenda relajada para el mes de Agosto, recibí una llamada del Sr. Rector quien me comunica que, siguiendo la tradición, cada año corresponde a una Facultad, por estricto orden de antigüedad, proponer a un catedrático vinculado a ella para impartir la lección inaugural del curso académico. Y, en este caso, la Facultad de Ciencias del Trabajo me había propuesto a mí, por lo que ratificaba la propuesta y me encomendaba llevar a cabo su realización. El gozo de pensar en satisfacer a quien me había propuesto y a quien me hacía el encargo, así como el júbilo de dialogar un rato con ustedes me llevó a considerar que aliviaría en gran medida el peso de esta responsabilidad, y ello hizo que aceptara el reto.

Constituye, además, para mí un privilegio representar a la Facultad de Ciencias del Trabajo en la primera ocasión que se presenta a la comunidad universitaria en este solemne y tradicional acto de apertura de curso. Por ello, deben

permitirme recordar, aunque sea brevemente, el itinerario recorrido desde aquella Escuela Social de finales de los años veinte del siglo pasado, hasta llegar a constituirse como Escuela Universitaria de Graduados Sociales de la Universidad de Granada en Mayo de 1990, que se consolidará como institución universitaria y se dotará de nuevos planes de estudios ya con el profesor Francisco Abad Montes con quien adquiere el nuevo perfil institucional que hoy conocemos y se transforma en Escuela Universitaria de Relaciones Laborales.

Después de casi una década de reivindicaciones y contando con la ayuda de los Colegios Profesionales de Graduados Sociales y las Asociaciones de Estudiantes, se logra en el curso 2002-2003 la aprobación de la licenciatura de 2º ciclo de Ciencias del Trabajo y la consecuente transformación de la Escuela Universitaria en Facultad, que retoma el profesor Antonio Delgado Padial como Decano, a quien le incumbe consolidar la nueva institución universitaria transformada en Facultad y gestionar los actuales planes de estudios que conducirán al título de “Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos por la Universidad de Granada”, adaptado a las exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior y que acaba de aprobar el Consejo de Universidades, según Resolución dictada el 6 de Julio de 2009.

¡Cuántos esfuerzos, realizados durante años por tantas personas –profesores, alumnos, personal de Administración y Servicios, equipos de gestión- han sido necesarios

para llegar hasta aquí! Por ello, y puesto que se trata de representar a la institución que hemos construido entre tantas personas, creo que este solemne acto colectivo debemos compartirlo con ellas, recordarlas y tenerlas presentes en estos momentos. Recordando a Saramago, hubiese sido mi deseo pintar a todas y cada una de esas personas, las nombradas y las anónimas, con tintas de literatura, transformándolas de las simples personas de carne y hueso que han sido y son, en personajes heroicos, constructores de muchas vidas y de esta gran institución que hoy represento; pero ese no es el guión, el camino por donde debe transcurrir hoy la historia. Los personajes, los materiales y las herramientas que presentemos han de ser algo más monótono, cotidiano, opaco y sin muchos horizontes imaginarios. En cierto sentido, se podría decir que el formato y el contenido de mis palabras deben inscribirse en el tradicional rito de este acto. Y así debe ser desarrollado.

El problema que se me planteaba era escoger un tema apropiado. Y como una de las áreas que sustenta el título al que conduce esta licenciatura son los recursos humanos, se me ocurrió que tal vez fuera oportuno reflexionar unos minutos con ustedes acerca de esta etiqueta que se nos ha hecho tan familiar, las más de las veces con connotaciones no muy bien valoradas. Las ideas sobre las que desearía reflexionar, si les parece, son las siguientes.

En primer lugar, reflexionaremos acerca de la organización, sin duda uno de los fenómenos más importantes que ha tenido lugar en la vida del ser humano, analizando el

papel otorgado al trabajador en dicho contexto y el modo en que se ha ido configurando la dirección y gestión de los recursos humanos. Posteriormente, describiremos con brevedad el entorno en el que se ha gestado y configurado la noción de “recurso humano”. En tercer lugar, reflexionaremos sobre las organizaciones actuales desde una perspectiva crítica y su impacto en los recursos humanos desde diversos puntos de vista. A continuación, nos referiremos a los debates y a los nuevos enfoques que se plantean hoy sobre el modo de gestionarlos. Y por último, a modo de conclusión y como elemento de reflexión final, permitárame esbozar al menos una nueva visión acerca del modo de dirigir y gestionar a los trabajadores desde el marco de la Psicología de las organizaciones, es decir, cómo debieran desarrollarse las personas en el lugar de trabajo, apropiándose e instalándose en su propia dignidad sin la cual no es posible ser hombres ni mujeres integrales.

1. El concepto de organización y su importancia en las sociedades contemporáneas

Con toda seguridad, muchos de ustedes se estarán preguntando cómo han llegado las organizaciones a ser tan importantes y a tener tanta influencia sobre el ser humano en la actualidad. Aunque sólo sea a partir de unas breves pinceladas, trataré de responder a estas cuestiones.

A lo largo del siglo XX, la organización se ha ido formando como una nueva realidad que sustenta y posibilita la actividad laboral y la conducta social. Así, se empieza

a dibujar una sociedad que desde ese momento será catalogada como sociedad organizada o sociedad de organizaciones¹ y a sus miembros se les definirá y reconocerá como hombres organización². Efectivamente, desde finales del siglo XIX y principios del XX nos encontramos con la aparición de la empresa moderna y, en consecuencia, con el concepto de organización que ha llegado hasta nuestros días³.

Desde entonces, las organizaciones son, por muy diversas razones, uno de los fenómenos que mayor influencia han tenido en la configuración del mundo contemporáneo, en los comportamientos individuales y colectivos, así como en los estilos de vida de la sociedad actual. Desde esta perspectiva, todos los procesos de interacción social están tamizados e influidos por la dinámica y desarrollo de las organizaciones, todos los procesos grupales se desarrollan en el contexto real o referencial de éstas. Son los actores centrales en la sociedad contemporánea, los instrumentos que utilizamos para conseguir las metas personales, sociales, políticas y económicas que nos proponemos.

Así pues, las organizaciones y, más concretamente, la variedad de organizaciones que los países desarrollados utilizan desde el punto de vista económico para llevar a cabo sus proyectos colectivos, es un distintivo esencial de las sociedades modernas que las diferencia de las tradicionales.

¹ Presthus, R.V. (1962) *The organizational society*. New York: Knopf. Existe edición en español en CIS, Madrid, 1972.

² Whyte, W. (1956) *The organization man*. New York: Simon and Schuster, Inc. Existe edición en español en Fondo de Cultura Económico, México DF, 1961.

³ Rousseau, D..M. (1997) *Organizational behavior in the new organizational era*. *Annual Review of Psychology*. Vol. 48, pp.515-546.

Los procesos de socialización que más profundamente han penetrado en las sociedades occidentales y que con mayor fuerza las han moldeado y configurado en sus perfiles actuales se han realizado a través de estas instituciones.

Bajo este enfoque, éstas son vistas como los escenarios característicos del mundo moderno que han acompañado a las distintas revoluciones industriales y tecnológicas realizadas por el ser humano. También como vehículos de racionalización que han ayudado al desarrollo y al progreso en cuanto a las condiciones físicas de vida de una parte del mundo, si bien, indirectamente, han contribuido y están contribuyendo a la producción de miseria y pobreza en otras zonas mucho más extensas. De todos modos, la proliferación de organizaciones no sólo ha contribuido a producir riqueza y pobreza a través de la coordinación, diferenciación y especialización de las tareas, sino que también ha desempeñado un papel importante en cuanto a su capacidad de simbolizar procedimientos y proveer de estructuras de pensamiento a las personas para explicar la realidad⁴.

Una aproximación realista al análisis de las organizaciones debe comenzar por asumir que éstas pueden ser muchas cosas a la vez: complejas, ambiguas, paradójicas e, incluso, contradictorias. Esta asunción nos permite, de una parte, hacer una lectura o un diagnóstico de la realidad de la organización más completa, desde un mayor número de

⁴Hatch, M.J. (1997) *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. London: Oxford University Press.

perspectivas y, de otra, evaluar de una forma más crítica las diferentes interpretaciones que se puedan hacer de tal realidad.

Baste decir que las organizaciones lo son todo al mismo tiempo: burocracias -más o menos estructuradas-, sistemas políticos -con intereses diversos-, culturas -con subculturas diferentes- y sistemas de toma de decisiones -con un grado de participación heterogéneo-. Asimismo, podemos descomponerlas en distintos conjuntos de variables relacionadas: estructura, tecnología, política, cultura, y considerarlas, a la vez, desde distintos niveles de análisis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Por tanto, la concepción que tengamos de la organización va a depender del nivel de análisis que adoptemos al aproximarnos a ellas como investigadores, pues nuestro foco de atención podemos ponerlo en las conductas de los individuos que trabajan en ellas, en los comportamientos de los grupos que las constituyen, en la conducta de la organización como un actor colectivo o en el rol de ésta como una unidad inserta en la población de organizaciones que constituye un sector de actividad, una zona geográfica, un país, o una zona económica.

Por último, es necesario advertir que las concepciones acerca de las organizaciones han ido cambiando con el tiempo, del mismo modo que las aproximaciones teóricas desde las que se han pretendido explicar y conocer. Así, por ejemplo, según el paradigma o las lentes desde las que los diversos estudiosos las han observado, se pueden ver

como sistemas racionales, creados y contruidos para lograr unas determinadas metas o como sistemas naturales que luchan por sobrevivir en un contexto de gran incertidumbre. Además, podemos verlas como sistemas cerrados, autosuficientes y relativamente aislados o como sistemas abiertos, constituidos, influidos y penetrados por el medio.

Dos son, a mi juicio, las consecuencias que se derivan de estas consideraciones iniciales. En primer lugar, no podemos olvidar que muchos problemas de las organizaciones residen en nuestra forma de pensar sobre ellas, por lo que no podremos nunca estar seguros de que esas imágenes construidas desde nosotros mismos y por nosotros mismos son absolutamente correctas; antes al contrario, hemos de partir del reconocimiento de un determinado grado de incertidumbre básica.

En segundo lugar, creo que comprender esta realidad que hemos descrito como ambigua, compleja y paradójica, nos exige desarrollar formas de pensamiento más flexibles y abiertas que nos permitan acceder a ella. Es necesario, por tanto, moldear una nueva sensibilidad para interpretar las organizaciones como procesos en construcción más que como estructuras acabadas y fuertemente acopladas.

Llegados a este punto de la exposición, quizá sea conveniente ofrecer una definición de organización, pues ello nos ayudará a entender la dificultad o, tal vez, a legitimar la imposibilidad de acercarnos a esta realidad social de una

forma neutral y aséptica. Igualmente, nos puede servir para sentar las bases y los parámetros alrededor de los cuales deben girar los recursos humanos como campo de estudio orientado al análisis y mejora de dicha realidad. Desde mi punto de vista, las organizaciones son sistemas sociales relativamente permanentes, constituidos por individuos y grupos de personas con unos objetivos o metas que tratan de lograr, dotadas de una estructura y de una cultura que les permite llevar a cabo los procesos pertinentes de un modo eficaz y satisfactorio para todos sus miembros (internos y externos), así como para el entorno en el que se ubica. Esta forma de concebir las organizaciones supone, a mi juicio, asumir diversas premisas básicas y ello nos obliga a detenernos para realizar una reflexión, que lógicamente tendrá que ser breve, sobre cada uno de los elementos que las constituyen:

*Las organizaciones son sistemas sociales
relativamente permanentes*

Aunque también podríamos contemplarlas como sistemas tecnológicos o económicos, desde una perspectiva psicosocial considero que nuestro objeto de estudio es el comportamiento humano que se crea y recrea en interacción y en relación con los demás; igualmente, considero que estos sistemas han de tener vocación de permanencia, de continuidad, no pueden crearse como meros negocios momentáneos o actividades improvisadas.

*...constituidas por individuos y grupos de personas, con unos
objetivos o metas que tratan de lograr*

Si bien podríamos considerar esta realidad desde otros niveles de análisis, entiendo que, desde un enfoque psico-social, hemos de subrayar los niveles individual y de grupo. Asimismo, hemos de ser conscientes de que, en las organizaciones, los individuos y los grupos ocupan posiciones jerárquicas o de poder diferentes, desarrollan estrategias diversas y, por consiguiente, defienden intereses no siempre convergentes que, en todo caso, habrán de negociar a fin de vincularlos con los objetivos o las metas que también están en continuo proceso de negociación.

...dotadas de una estructura y de una cultura que les permita llevar a cabo los procesos pertinentes de un modo eficaz y satisfactorio para todos sus miembros (internos y externos)

Es decir, toda organización para llevar a cabo sus propósitos necesita de una estructura, por simple que ésta sea, y de una cultura; esto es, de unos valores, de unas creencias, de unas asunciones básicas que legitimen su quehacer y les sirvan de guía a los individuos y a los grupos que constituyen la organización. La instalación de la cultura en una organización, obvio es decirlo, lleva mucho tiempo, es dinámica y no tiene un carácter lineal⁵. De otra parte, considero que realizar los procesos de un modo eficaz y satisfactorio significa que todos los agentes implicados en esos procesos (proveedores, empleados, dirección, clientes) y no sólo la dirección, están de acuerdo y comparten ampliamente esa percepción.

...así como para el entorno en el que se ubica,

⁵ Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations. The software of the mind*. London: McGraw-Hill.

No es necesario insistir en que las organizaciones han de tener una gran sensibilidad medio-ambiental y una responsabilidad social con los ciudadanos que habitan en ese entorno.

Sin duda, el poder de las organizaciones se ha incrementado de una forma tan desmesurada durante los dos últimos siglos, que constituye una poderosa fuerza que puede ayudarnos a conocer mejor la realidad en la que vivimos o a distorsionar esa realidad; a gozar de comodidad y bienestar o a soportar los mayores sacrificios y miserias; a alumbrar el placer o el dolor; a verlas como obra benéfica o como motivo de lamentaciones de la especie humana, a crear riqueza o pobreza, alegría o llanto; a generar la vida o a traernos la muerte, en el ámbito local o global.

1.1. El papel otorgado al trabajador en el contexto de las organizaciones

Sería difícil precisar dónde y cuándo tuvo lugar el origen de la aplicación de las políticas de personal en el ámbito del trabajo, pues el sentido común nos sugiere que éstas han debido estar presentes, de un modo u otro, en todas las civilizaciones que han constituido la historia humana; es decir, estoy convencido de que en todas ellas se han aplicado técnicas sistemáticas para canalizar, estimular y dirigir el comportamiento de las personas, individual y colectivamente, a fin de alcanzar resultados más satisfactorios en los distintos escenarios de la vida. No obstante, sólo será a partir de principios del siglo XX cuando se comienza a

elaborar y aplicar el conocimiento científico en este ámbito y a ello contribuirán diversos fenómenos que, de forma escalonada, se venían desarrollando desde los dos siglos anteriores.

En los modelos tradicionales se consideraron a los trabajadores sólo como un potencial de fuerza o de debilidad, pero no como fuente esencial de ventaja competitiva para la organización. Incluso, cuando los especialistas se acercaban desde la perspectiva de este enfoque, lo hacían desde la fase de implantación de la estrategia y no desde su elaboración o formulación. Siempre se había entendido y aceptado que las personas en las organizaciones desempeñaban un papel subordinado y “a posteriori”; sin embargo, en la actualidad, como veremos posteriormente, se consideran un factor consustancial con la propia estrategia e indispensable en el proceso de ajuste de las organizaciones, no sólo con el ambiente sino también internamente⁶.

Una forma plausible, a mi juicio, de explicar los diversos modos en que se ha dirigido, estimulado y canalizado el comportamiento humano a lo largo de la historia, es conociendo mejor las distintas concepciones que se han tenido acerca de la naturaleza humana y de su significado, pues dependiendo de cuál haya sido ésta, así habrá sido la política de recursos humanos que se haya aplicado y el modelo general de dirección y de gestión del que se hayan dotado en cada momento las organizaciones⁷.

⁶ Boxal, P, Purcell, J y Wright, P. (eds) (2007) *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press.

⁷ Este tema ha sido objeto de debate durante largos años en nuestro grupo de trabajo. Pero debo expresar mi agradecimiento a la Dra Zarco quien me ha aportado luz permanente en estas reflexiones. Muestra de ello considero el texto que publica con otra entrañable compañera, ejemplo de fortaleza y ecuanimidad, que merece, asimismo, mi mayor aprecio. Martín-Quirós, M.A y Zarco, V. (2009) *Psicología del Trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Un área abierta a la reflexión. Madrid: Pirámide.

En este sentido, podemos identificar, desde un punto de vista cronológico, las siguientes concepciones:

Concepción del hombre racional-económico.

El supuesto de que se parte en esta perspectiva es que al ser humano no le gusta trabajar y si lo hace es sólo por dinero. Teorías tales como la de Taylor acerca de la Dirección Científica del Trabajo, sería un claro exponente de esta concepción. La racionalidad económica es una forma particular de racionalidad cognitivo-instrumental que tiene como fin economizar los factores productivos y para ello debe hacerlos medibles, calculables y previsibles y, por consiguiente, deberán ser expresados en unidades de medida específicas (por ejemplo, el coste). El trabajador es concebido como un actor pasivo y apolítico, capaz de realizar un trabajo y de aceptar unas órdenes, pero no de llevar a cabo una acción de iniciativa o de ejercer influencia de manera relevante.

En suma, el trabajador se considera como una pieza más de las que la organización dispone para alcanzar sus objetivos. Esta concepción, que deriva de la filosofía hedonista, según la cual las personas actúan para incrementar su propio interés o beneficio, se apoya en unos supuestos muy similares a los que McGregor aludiera en su teoría X⁸. Desde esta teoría se nos recuerda, entre otros atributos, que las personas son perezosas por naturaleza, trabajan por recompensas económicas, esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta, se preocupan sólo por

⁸ McGregor, D. (1960) *The human side of the enterprise*. New York: Mc Graw Hill. Existe edición en español, ed. Diana, México D.F, 1968.

sus intereses materiales inmediatos y necesitan instrucciones específicas acerca de lo que hay que hacer y de cómo hacerlo.

Sin duda, la simbiosis entre estas creencias sobre el ser humano, enraizadas en la teoría evolucionista de Darwin y plasmadas en las ideas de economistas y filósofos como Adam Smith, Ricardo y Bentham, y la necesidad de incrementar la eficacia de las recién estrenadas organizaciones industriales, dio lugar a una estrategia administrativa y a un tipo de contrato psicológico poco adecuados para el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. Nos encontramos en un escenario en el que prevalecen los criterios productivos, y en donde la empresa compra los servicios y la obediencia del empleado con un salario, a la vez que intenta eliminar el lado irracional del trabajo a través de los mecanismos de autoridad y de control.

De otro lado, también se hace explícito que los primeros psicólogos industriales desarrollaron sus trabajos desde una Psicología individual, enfatizando la importancia del factor humano y de las diferencias individuales en el estudio del comportamiento laboral. No obstante, restringieron el campo al ámbito de la medición de las aptitudes laborales y al análisis de las actitudes que están en la base de la percepción de hastío y monotonía que experimenta el trabajador. Por tanto, cabe concluir que estos primeros autores realizaron un análisis excesivamente simple de la conducta en las organizaciones, obviando otra serie de componentes grupales y organizacionales que pueden

estar determinando el comportamiento de las personas en el trabajo. Como señalan algunos investigadores clásicos⁹, desde este enfoque, los psicólogos no se plantean la posibilidad de que los métodos y resultados conseguidos por el trabajo de una persona estén relacionados con otro tipo de consideraciones más amplias que las derivadas de las características psicofisiológicas de su propio organismo.

Concepción basada en el hombre social.

En estudios como los que se llevaron a cabo en Hawthorne¹⁰ se pone de manifiesto cómo inciden en la conducta de las personas otros factores no considerados anteriormente: la influencia de los grupos, de las relaciones interpersonales, incluso de las relaciones no formalizadas o establecidas por la organización. Las teorías de la escuela de relaciones humanas serían el ejemplo más ilustrativo.

Se introduce así una nueva concepción del ser humano que se establece a partir de un conjunto nuevo de proposiciones que se van a diferenciar cualitativamente del concepto mecánico o psicofisiológico del trabajador. Desde este punto de vista, se supone que los individuos traen a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos¹¹, y que el trabajador es un ser social que responde más a las fuerzas sociales de los grupos de trabajo que a los incentivos económicos y controles de la empresa.

⁹ Friedman, G. (1956) *Problemas humanos del maquinismo industrial*. Buenos Aires: Sudamericana.

¹⁰ Mayo, G. E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*. New York: McMillan. Existe edición en español en Nueva Visión, México D.F., 1966.

¹¹ March, J. y Simon, H. (1958) *Organizations*. New York: Wiley. Existe edición en español en Ariel, Barcelona, 1961.

Se amplía el nivel de análisis en el estudio del comportamiento en las organizaciones, pasando de un enfoque eminentemente individual al énfasis en el grupo como principal determinante de la conducta laboral. Dicho enfoque está formado por aportaciones procedentes tanto de la Psicología como de la Sociología, incorporándose los conocimientos y las técnicas metodológicas de la Psicología Social y abriendo el camino de esta disciplina hacia el estudio del comportamiento laboral.

Desde la Psicología, este enfoque, surgido en el periodo de entreguerras, se subdivide en tres perspectivas desarrolladas íntegramente en Estados Unidos y orientadas al estudio de los procesos de grupo que influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento: la Escuela de Relaciones Humanas, el enfoque interaccionista de la Escuela de Chicago y los teóricos del grupo, procedentes de la Escuela de Michigan.

El desarrollo teórico de la Psicología Industrial dio un giro importante con las aportaciones realizadas por Mayo en la Western Electric Company y, sobre todo, por sus colaboradores Roethlisberger y Dickson¹², dando lugar a la denominada Escuela de Relaciones Humanas. Estos estudios, que se inician en 1924, supusieron tres aportaciones importantes: una nueva concepción del ser humano en el trabajo, un cambio en el objeto de estudio de la Psicología Industrial y nuevas intervenciones en el mundo de la empresa.

¹² Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J. (1939) *Management and the worker an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne works*. Chicago, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Desde el punto de vista de la concepción del trabajador, se pasa a considerarlo desde un modelo psicofisiológico a un modelo socioemocional, desde el cual las causas del rendimiento laboral ya no se encuentran en las capacidades fisiológicas y psicológicas del empleado, sino en el grado de satisfacción obtenido que, a su vez, vendrá determinado por el trato social que reciba la persona en su lugar de trabajo. En cuanto al objeto de estudio, en este momento se centran en el análisis de las actitudes, consideradas como variables intermedias entre las condiciones objetivas de trabajo y los resultados o nivel de desempeño alcanzado por el trabajador.

Concepción basada en el hombre que se autorrealiza.

Los principios en los que se fundamenta esta concepción implican reconocer la necesidad que tienen las personas de usar y desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades. Las teorías humanistas de Maslow¹³ serían un claro ejemplo de esta concepción. De otro lado, durante esta época se vuelve a poner todo el énfasis sobre el individuo, desarrollándose desde la Psicología los denominados Modelos Humanistas, desde cuyas características esenciales se explica por qué se pueden considerar sus postulados como una crítica al paradigma racional desde el que se han elaborado las posiciones teóricas que hemos desarrollado hasta este momento.

Los modelos humanistas se denominan así porque derivan de la corriente de la Psicología Humanista y parten de

¹³ Maslow, A. H. (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper. Existe edición en español en Sagitario, Barcelona, 1967.

una concepción del individuo que contradice y supera las suposiciones tradicionales, a la vez que sirve de complemento a las proposiciones realizadas por la Escuela de Relaciones Humanas. Asimismo, se parte de un concepto de organización radicalmente diferente a los postulados previos de la Psicología Industrial, hasta el punto que podríamos decir que son los primeros psicólogos que plantean un modelo alternativo de organización acorde con esta nueva concepción del ser humano, aspecto en el que coinciden en destacar también algunos de nuestros colegas¹⁴.

En cuanto a la concepción del trabajador, se considera a todos los miembros de la organización como fuentes de recursos, entre los que se incluyen no sólo las habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la presencia de conductas responsables, autodirigidas y autocontroladas. Siguiendo el planteamiento de McGregor en la obra ya comentada, no tiene por qué existir conflicto entre la necesidad de autorrealización del empleado y el nivel de eficiencia de la organización siempre que a aquél se le da la oportunidad de integrar sus objetivos con los de la organización. Es desde esta última premisa desde donde podemos ubicar la necesidad de implantar un nuevo modelo de organización, pues desde el paradigma racional tradicional y su énfasis en la organización formal no se le da la oportunidad al trabajador de satisfacer sus necesidades de orden superior, es decir, su tendencia al crecimiento personal en el trabajo.

¹⁴ Peiró, J.M. (1983) *Psicología de la organización*. Madrid: UNED; Quijano, S (1993) *La Psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona: PPU.

De estos modelos humanistas se deriva una de las áreas más recientes de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, el Desarrollo Organizacional, basado en un planteamiento cercano a la teoría Y propuesta por McGregor¹⁵, y concebido como una estrategia de intervención y de cambio en las organizaciones, dirigida a modificar todas aquellas variables organizacionales que dificulten el crecimiento de las personas y su satisfacción.

Con respecto al enfoque humanista, una de las aproximaciones más críticas con el paradigma conductista y, más concretamente, con la orientación científica tradicional de la teoría de las organizaciones es la desarrollada por Argyris. Este autor realiza un paralelismo entre la concepción taylorista de la organización y el diseño científico tradicional, pues en este último también se considera al sujeto experimental como elemento pasivo, siendo el investigador el que diseña y lo planifica todo. Por el contrario, Argyris¹⁶ defiende, frente a esta aproximación mecanicista de la ciencia, una investigación más abierta, flexible y participativa, desde la que se intente comprender más que explicar y desde la que se favorezca el crecimiento más que el control de las personas.

Concepción basada en el hombre complejo.

Se reconoce, desde este enfoque, la importancia, pero también la parcialidad de las formulaciones anteriores, entendiéndose que ninguna de ellas, por sí sola, es capaz

¹⁵ McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. Existe edición en español, ed. Diana, México D.F. 1968.

¹⁶ Argyris, Ch. (1975) Dangers in applying from experimental social Psychology. *American Psychologist*, 30, 469-485.

de explicar el comportamiento de los individuos, y mucho menos teniendo en cuenta las diferencias que existen entre las personas. Así, al menos, lo afirmaba Schein cuando sostenía que:

... "cuanto más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más indicios reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual" (Schein, 1982, 6)¹⁷.

Este aspecto, desde una perspectiva estratégica, adquiere gran importancia, ya que invita a que en el proceso de elaboración e implantación de las estrategias sociales se reconozcan y recojan las diferencias individuales o, al menos, las diferencias de los distintos grupos existentes en la organización. Las teorías basadas en la contingencia podrían ilustrar, por ejemplo, esta concepción al considerar el entorno como un factor relevante para explicar lo que acontece en las organizaciones.

Concepción basada en el hombre generador de valor

Aunque siempre se ha entendido y aceptado que los trabajadores en las organizaciones desempeñan un papel subordinado y "a posteriori"; sin embargo, en la actualidad, se convierten en un factor consustancial con la propia estrategia e indispensable en el proceso de ajuste de las orga-

¹⁷ Schein, E. (1980) *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Existe edición en español en Prentice-Hall Internacional, Madrid, 1982.

nizaciones. Los modelos tradicionales de estrategia se han centrado, básicamente, en la dimensión externa: mercado, producto y tecnología, tomando a las personas sólo como un potencial de fuerza o de debilidad, pero no como fuente esencial de ventaja competitiva para la organización.

Actualmente, a la persona se la considera como recurso, como un factor determinante de la posición efectiva que la organización pueda alcanzar en función de la incidencia que tiene en aspectos tales como la capacidad innovadora en la gestión o en la calidad de los productos y/o servicios que ofrece o presta. Así, en definitiva, se convierte en un elemento diferenciador esencial.

Este papel reforzado de las personas como recursos orienta a las organizaciones hacia nuevas formas de hacer las cosas y hacia un cambio en su orientación para hacerlas congruentes con el enfoque estratégico e identificar en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de miembros y grupos que las componen, lo cual nos permite hablar de una función social en su seno. Ni que decir tiene que esa función social, obvio es decirlo, ha pasado por diversas etapas y consideraciones, las cuales explican y justifican, de algún modo, la gestión que se ha llevado a cabo hasta el momento actual.

Estas diversas concepciones sobre la naturaleza del hombre explican las diferentes formas con que se ha llevado a cabo la dirección y gestión de las personas, ya que el lugar que se les da y reconoce es un reflejo de la orientación de

que parten los directivos de esas organizaciones. De todos modos, no hemos de olvidar que cada una de esas concepciones del ser humano han sido las que en cada momento histórico concitaron un mayor consenso o contaron con un mayor respaldo, por lo que al evaluarlas hemos de hacerlo considerando el contexto histórico y lo que la sociedad demandaba en cada uno de esos momentos, no desde la perspectiva de hoy, ni desde las exigencias sociales actuales.

Pues bien, a lo largo de esta evolución se han podido identificar distintas denominaciones que, a su vez, hacían referencia a diferentes concepciones de los trabajadores tales como Administración de personal, Relaciones Sociales o Relaciones Humanas, Gestión y Desarrollo de Personas, Dirección de Desarrollo Humano. Pero es el término Dirección y Gestión de personal o de Recursos Humanos el que en la actualidad parece gozar de mayor grado de consenso.

1.2. La dirección y gestión estratégica de recursos humanos en las organizaciones

Es un hecho constatable que la dirección y gestión de los trabajadores, sobre todo desde la segunda crisis del petróleo, ha visto crecer su importancia en las organizaciones elevándola, gradualmente, a la categoría de "estratégica". Este calificativo se aplica, unas veces, a la acción llevada a cabo para adaptarse al entorno y, otras veces, para significar que este campo es el objeto de las preocupaciones de una alta dirección capacitada para impulsar acciones de

cambio con el fin de reforzar la eficacia y los resultados de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

El término se utiliza también para significar que, en la actualidad, la dirección y gestión de los recursos humanos se refiere a una gran diversidad de actores implicados, en la medida en que ésta afecta a todos los centros de responsabilidad, llega hasta los responsables de la dirección y gestión y la función se ve compartida con ellos.

Así, podríamos definir la estrategia de recursos humanos como un modelo de decisión referente al área de personal, que se plasma en un conjunto de acciones realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y unas metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

La gestión debe emanar, por tanto, de la estrategia formulada en el nivel corporativo y depender de ella. En este sentido, la dirección estratégica de los recursos humanos debería ir encaminada a canalizar aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una organización determinada y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de un alto grado de efectividad. La gestión de recursos humanos es, por tanto, un instrumento estratégico de las organizaciones que contribuye a modular y a desarrollar el comportamiento de sus miembros para adecuarlo a la misión organizativa, a sus objetivos y a sus metas.

A través de esa gestión se desarrollan las competencias; es decir, aquello que las personas son capaces de hacer como contribución al éxito de los objetivos de la organización, y mediante esa gestión se estimula, motiva y desarrolla, humana y profesionalmente, a las personas. Por otra parte, los recursos humanos se han convertido en un pilar básico para lograr los objetivos y metas previstas, para mejorar la calidad de los servicios que se prestan, así como para incrementar el grado de efectividad perseguida. Sin embargo, paradójicamente, a lo largo del proceso de modernización de las organizaciones, las políticas de reforma de los recursos humanos son las que han planteado más resistencias y donde los cambios que se han producido han sido más lentos.

Las organizaciones, durante largo tiempo, han orientado su preocupación hacia los resultados de forma exclusiva, no hacia los procesos ni hacia los clientes, tampoco hacia los propios empleados, en su calidad de clientes internos. Esta nueva orientación es la que se ha incorporado en la última etapa a la gestión de recursos humanos, concibiéndose ya en un sentido estratégico. En consecuencia, un sinnúmero de conceptos alude a esos valores intangibles e insustituibles que aportan las personas a las organizaciones. Así, se habla de gestión del conocimiento, gestión del talento, capital intelectual o inteligencia emocional como elementos apreciados por todos. Finalmente, en la actualidad, la Dirección de Recursos Humanos se entrelaza con otros ámbitos disciplinares y genera nuevos intereses de investigación y de aplicación de mayor alcance que el puro

bagaje tecnológico. Dicha gestión estaría constituida por tres campos básicos:

- Desarrollo de competencias; es decir, aquello que las personas son capaces de hacer como contribución al éxito de los objetivos de la organización y a su propio desarrollo personal.
- Motivación de las personas, a fin de que se sientan impulsadas a comprometerse individual y colectivamente con los objetivos planteados.
- Oportunidades disponibles por parte de las personas para hacer efectiva su contribución a la unidad u organismo en el que desarrolle su actividad.

Así concebida la dirección y gestión de recursos humanos, hemos de considerarla como un área esencial en cualquier tipo de organización, debido a que el comportamiento de las personas constituye la variable clave del éxito de las estrategias organizativas, pues el trabajo humano es el factor crítico para la producción de los productos o servicios que demandan los ciudadanos y, además, no está del todo regulado por las tecnologías, de tal manera que el margen de que se dispone para la evolución cualitativa individual es amplísimo y el éxito organizativo radica, en gran medida, en cómo se ha utilizado dicho margen. Por ello, estos aspectos cuantitativos y cualitativos han hecho que las organizaciones hayan incorporado la dirección y gestión de los recursos humanos, a la que habrán de prestar un apoyo decidido para poder superar los problemas con que aún hoy, después de esa larga evolución, se encuentra.

Como consecuencia de este cambio de paradigma, en la actualidad el Departamento de recursos humanos ha experimentado una serie de transformaciones, que es necesario subrayar aunque sólo sea de pasada:

a) Se han incrementado de forma significativa las competencias asignadas.

Todos los agentes implicados coinciden y comparten la ampliación de sus competencias y ámbito de aplicación, pues no sólo se dirigirán sus acciones a los trabajadores o empleados directos, sino también a los directivos y mandos de la organización; y, por otro lado, se produce una ampliación en el horizonte temporal, pasando de orientar su trabajo de procesos de corto o medio plazo a desarrollar una gestión basada en la previsión y en una planificación a más largo plazo.

b) Se ha ampliado y enriquecido el perfil y el rol profesional.

En la actualidad, en el área de Recursos Humanos se demandan personas con una formación más polivalente, conocedoras de un discurso y de un lenguaje multifuncional: psicológico, social, jurídico y económico, que les permita interactuar fácilmente con empleados, mandos y con la propia dirección. Estos nuevos gestores y directores de recursos humanos se ven apoyados en el desempeño de su actividad por auténticos especialistas en las diversas materias y su función. En definitiva, se orienta a coordinar

a este equipo especializado y multidisciplinar, tratando de introducir razón y sentido en el sistema.

Así, se ha producido una disminución de especialistas en Derecho y, en cambio, un claro incremento de titulados en Ciencias Empresariales, en Psicología y en Sociología, hecho que se explicaría por la visión más estratégica que se va adoptando en el área de recursos humanos, en contraposición con la visión jurídico-administrativa propia de las áreas de personal existentes en el pasado. Esta tendencia es mucho más clara en otros países europeos que en España, donde el porcentaje más alto corresponde a especialistas en recursos humanos con formación en Psicología Social y Sociología.

c) Se han alcanzado posiciones cada vez más altas en el organigrama.

Los órganos de personal ocupan en las estructuras organizativas posiciones tan importantes como las del resto de las funciones organizativas. Es más, su representatividad en el equipo de dirección es cada vez más alta y su incidencia en la dinámica y desarrollo de la organización en su conjunto es, asimismo, más visible y efectiva al pasar de ser un mero instrumento de control a considerarse un área orientada al desarrollo y a la innovación. Por ello, se requieren para estos puestos personas con perfiles sólidos en integridad, ética y valores, alto grado de motivación y capacidad de negociación e integración de las personas en equipos.

d) Se ha producido un cambio de denominación con importantes implicaciones.

Ante la incapacidad del modelo de dirección y gestión tradicional para afrontar los múltiples problemas que se plantean en una sociedad en cambio constante, hemos de adoptar otro modelo orientado hacia una organización descentralizada, ágil, plural, abierta y flexible, basada en la eficacia, en la eficiencia y en la calidad, orientada al medio y largo plazo, a los usuarios, clientes y ciudadanos, en general, y comprometida con la participación y con una efectiva comunicación interna y externa. Todo ello requiere, sin duda, un cambio de cultura, que debe caracterizarse, además, por la auto-responsabilidad, corresponsabilidad y por su orientación hacia la calidad y la innovación.

2. El entorno en el que se ha gestado y configurado la noción de recurso humano

Suele ser un tópico recurrente entre profesionales, funcionarios, políticos, sindicalistas, empresarios y en la sociedad en general, la velocidad con que hemos iniciado este siglo y nos hemos introducido en el nuevo milenio. Y esa velocidad, sin duda, crea en las personas, en las organizaciones y en las instituciones una gran incertidumbre porque se piensa que, conforme avanzamos en el nuevo siglo del tercer milenio de nuestra era, son mayores y más rápidos los cambios que se producen y más profundas sus

consecuencias para las personas, para las instituciones y para el entorno¹⁸.

Así, de la misma manera que el pintor esboza el marco en el que va a insertar su obra, así creo que procede presentar el escenario en el que se ha gestado y configurado el concepto de trabajador como recurso humano, muy relacionado con la incorporación de las nuevas tecnologías. Concretamente, en el contexto laboral se han desarrollado un gran número de aplicaciones tecnológicas que pueden agruparse en dos grandes categorías. En la primera, estarían ubicadas todas aquellas mediante las que se intenta subrayar la importancia del procesamiento de información (procesamiento, almacenamiento, transformación, recuperación...) a través de la informática. En la segunda, se encontrarían las aplicaciones derivadas de las nuevas tecnologías relacionadas, por una parte, con el mundo de la oficina (ofimática o robótica) y, por otra, con los sistemas avanzados de producción de manufacturas, que incorpora la informática como herramienta clave tanto en el diseño como en los procesos de producción y de gestión, aproximándose así a lo que sería la factoría automatizada del futuro.

Asimismo, el desarrollo de la informática y de las telecomunicaciones está haciendo posible la unificación e integración de la computadora y de la comunicación, ya que se está produciendo una interconexión cada vez más estrecha entre el ordenador y el teléfono, creándose unas grandes

¹⁸ Brindle, St. (2005) Brunel: *The man who built the world*. London: Weidenfeld y Nicholson.

bases de datos integradas en el trabajo cotidiano¹⁹. Todos estos cambios no son sólo de carácter físico, sino sobre todo psicológico y social, pues van a afectar a los propios estilos de vida y de trabajo de las personas²⁰.

La revolución tecnoproductiva actual se caracteriza, de hecho, por tres elementos esenciales: la eliminación del trabajo como eje central o elemento definidor de la vida de las personas, el incremento constante de instrumentos mediadores entre el individuo y la naturaleza y la cosificación de la realidad humana en un entramado de sistemas informáticos. Veamos brevemente cada uno de estos elementos.

En primer lugar, observamos cómo progresivamente se va produciendo en la sociedad actual la eliminación del trabajo como eje vertebrador de la vida del individuo y, simultáneamente, el reforzamiento del Estado como fuente protectora de derechos sociales. De otro lado, una característica a destacar de esta revolución tecnoproductiva es la incesante creación de instrumentos mediadores entre el ser humano y su ecosistema, creando plataformas artificiales desde donde desarrollar un nuevo tipo de hombre tecno-económico, desarraigado de la naturaleza y de las tradiciones. Por último, la actual revolución afecta tanto a los componentes de los sistemas tecnológicos como a las relaciones entre sus elementos integrados en una red de sistemas informáticos.

¹⁹ Bradley, S., Hausman, J & Nolan, R. (1993) *Globalization technology, and competition: The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

²⁰ Hendry, C. (1995) *Human resource management: A strategic approach to employment*. London: Butterworth.

Asimismo, las nuevas tecnologías están generando cambios sobre los sistemas de producción que, consecuentemente, repercutirán sobre el mercado de trabajo, sobre los trabajadores y sobre la sociedad en general. Concretamente, la automatización creciente del trabajo fomenta, a pesar de los cantos de sirena de los políticos y de los correligionarios del progreso, una situación de auténtico paro estructural²¹. Ambas situaciones -obsolescencia acelerada de los puestos de trabajo y paro estructural- llevan a una gran parte de la población a vivir en un contexto acelerado, tenso y plagado de ansiedad, debido a los altos costes que supone para este gran número de personas superar las barreras y dificultades, a veces dramáticas, que les genera esta situación.

La revolución provocada por la reingeniería²² no ha hecho más que empezar y ya son muchos los sectores que han introducido las nuevas técnicas con el fin de lograr reducir el tiempo de los procesos y los costes de personal. Así, por ejemplo, algunas organizaciones avanzadas han combinado las nuevas técnicas de producción racionalizada con sofisticados sistemas de información basados en las nuevas tecnologías, lo que les ha permitido reducir considerable-

²¹ Esta situación ya era crítica en los años setenta y se encontraba entre mis prioridades de investigación, compartidas con mis queridos y entrañables colegas M. Ángel García y Cristino Pérez: García, M. A., Pérez, C. y Rodríguez, A (1978) Aproximación psicosocial al fenómeno del paro: un modelo explicativo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, vol. 41, pgs 177-187. Una visión más actualizada del fenómeno puede encontrarse en Castillo, J.J. (1998) *A la búsqueda del trabajo perdido*. Madrid: Tecnos.

²² Entendemos aquí la reingeniería como un modelo de gestión orientado a lograr el mayor ajuste posible entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura con la finalidad de optimizar la competitividad y la rentabilidad de las organizaciones.

mente los costes, sobre todo de personal, unificando diversos puestos de trabajo y un amplio número de tareas en un solo proceso y transfiriendo el control de las funciones de coordinación que realizaban los mandos intermedios a los ordenadores²³. Asimismo, debido a la introducción de las nuevas tecnologías, la información en la empresa puede ser procesada de forma horizontal y no sólo de modo vertical, circunstancia que convierte en obsoleta la estructura piramidal tradicional, siendo más idónea una estructura de redes²⁴, donde se puede procesar un mayor volumen de información, de manera más rápida y con un menor número de personas.

No obstante, el papel desempeñado por las nuevas tecnologías en el cambio social y laboral, aunque importante, no es exclusivo, ya que éstas siempre vienen acompañadas por múltiples fuerzas histórico-culturales, las cuales le prestan el soporte de consolidación y de legitimación para su desarrollo y asentamiento definitivo. El peligro radica en que tales fuerzas no han asimilado e integrado el verdadero significado de estas nuevas tecnologías y no han previsto sus futuras consecuencias.

De hecho, desde el mundo laboral se contemplan las nuevas tecnologías como la opción más efectiva para redu-

²³ Huselid, M., Jackson, S y Schuler, R. (1997) Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy Management Journal*, 40,1, 171-188.

²⁴ En un nivel más macro, refiriéndose a la sociedad global en la que vivimos y en la que se insertan las organizaciones, es bastante clarificadora la obra de Castel, M. (2006) *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza.

cir costes y aumentar beneficios²⁵. Este proceso de automatización, incluso, se ha introducido en todos los ámbitos. Así, los procesos de reingeniería y de automatización no suponen más que el inicio de una transformación tecnológica orientada de un modo claro a incrementar y acelerar los niveles y ritmos de productividad en los próximos años, pero con una reducción drástica de personal, principalmente en las zonas bajas y medias de la estructura de la organización²⁶; sin embargo, nadie se ha preocupado de evaluar los costes psicológicos y humanos que estos avances tecnológicos pueden generar y, de hecho, generan en cada momento tanto en las personas como en la sociedad.

Como podemos constatar, son múltiples y diferentes las aplicaciones tecnológicas que se están desarrollando en el contexto de las organizaciones con una influencia clara sobre sus propios diseños de estructura, sobre los procesos de trabajo, que afectarán, sin duda, a las personas y grupos que los llevan a cabo. Estos cambios afectan a los aspectos estructurales, a las pautas de legitimación, a los sistemas de valores que regulan la dinámica de las organizaciones y su incardinación en el sistema social, al propio concepto de trabajo, a la relación entorno interno - entorno externo que se está ampliando casi a un nivel planetario y, finalmente, a los estilos de vida de las personas.

Por tanto, para operar en este mundo lleno de incertidumbres y de cambios continuos, el nuevo concepto de tra-

²⁵ Scott, M. (1999) *El futuro será de quienes creen valor*. Bilbao: Deusto.

²⁶ Beck, V. (2000) *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Paidós: Buenos Aires.

bajador como recurso humano conlleva un desarrollo de carreras o itinerario profesional muy diferente al que se seguía en tiempos pasados, pues ahora se valoran criterios distintos de competencia. Además, la movilidad en la empresa ya no va a ser lineal y vertical, sino que puede adoptar diversas formas y las trayectorias profesionales no serán, necesariamente, verticales, sino plurales. Asimismo, la formación no va a estar orientada a la especialización sino a la polivalencia, y se valora más, por ejemplo, el desempeño actual y el potencial del trabajador que la antigüedad.

En este sentido, podemos decir que desde esta nueva forma de concebir el trabajo y al trabajador, las personas han de someterse a reconstrucciones profesionales, basadas en la polivalencia, de forma continua. Actualmente, no se busca tan sólo el incremento de fiabilidad individual, sino también colectiva a través de la adquisición de saberes tecnológicos especializados y de procesos globales de socialización que permitan una mejor adaptación a las evoluciones de las características organizativas, pero también dependiendo de que la cultura sea muy o poco reglamentada.²⁷

Mas el problema que debiéramos plantearnos nosotros como psicólogos sociales es el modo en que afectan las nuevas tecnologías a las destrezas requeridas, a las características de los puestos y de los procesos o a las relaciones

²⁷ Sennet, R. (1998) *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton. Existe edición en español en Anagrama, Barcelona, 2000.

humanas en el contexto de trabajo, pues lo importante, desde un punto de vista psicosocial, no es la nueva tecnología que se implante, sino la forma cómo se implante y los efectos que pueda tener en el comportamiento humano a medio y largo plazo en las relaciones entre los trabajadores. Para ello habremos de pasar de un enfoque centrado en la tecnología a otro orientado en el usuario final y en sus múltiples interacciones en la organización.

Parece que sólo fuese importante la eficiencia y el beneficio, cuando es en realidad el ser humano quien debiera constituir el referente esencial de todo progreso y de todas las acciones que realizamos, pues cabe suponer que todo cuanto hacemos, inventamos, creamos y desarrollamos está dirigido a incrementar el bienestar y la calidad de vida de las personas. A pesar de tales riesgos que, sin ninguna duda, son preocupantes, no hemos de olvidar que han sido los grandes avances aportados por la revolución tecnológica de nuestro tiempo los que han posibilitado las actuales formas de trabajo y de vida, aunque sólo haya alcanzado este privilegio a una parte no muy significativa de la humanidad.

El problema radica en que el progreso no puede reducirse a su dimensión tecno-económica, de la misma manera que el trabajo no puede considerarse solamente en un sentido instrumental. Tales reduccionismos minan de forma inequívoca las propias raíces y la esencia del ser humano. Así, los logros conseguidos en relación con las condiciones físicas de trabajo y bienes de consumo han sido muy supe-

riores a lo que se ha logrado con respecto a las condiciones psicológicas de vida.

En suma, el trabajo en la actualidad más que aportar algo valioso y enriquecer al hombre, corre el riesgo de desvincularlo de su propio ser personal para convertirlo en un mero eslabón del sistema productivo²⁸. Bajo esta perspectiva, creo que concebir el mundo laboral y vital del hombre como un conjunto de problemas instrumentales, resolubles por la ciencia y por la técnica y orientado exclusivamente al mejoramiento material de las condiciones de vida, implica optar por un reduccionismo de consecuencias imprevisibles²⁹. Este pragmatismo que alienta la vida en el trabajo y la vida en general de las personas, sostenido por la técnica y dirigido hacia la eficiencia, ya no es ni tan siquiera funcional para el hombre, sino meramente utilitario.

No obstante, desde una perspectiva psicosocial hemos de decir que los trabajadores no son sólo meros receptores pasivos de tales influencias producidas por las innovaciones tecnológicas, sino que también debemos considerarlos como elementos activos y, por tanto, con capacidad para modular los posibles efectos derivados de tales cambios, ya que pueden intervenir tanto en el diseño como en la implantación y desarrollo de las tecnologías que los producen.

²⁸ Handy, Ch. (1989) *The age of unreason*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Existe edición en español en Apostrofe ediciones, Madrid, 1996.

²⁹ Sennet, R. (2006) *The culture of the capitalism*. New Haven: Yale University Press. Existe edición en español en Anagrama, Barcelona, 2006.

3. Las organizaciones actuales y su impacto en los recursos humanos

Después de presentarles el entorno que ha favorecido la nueva denominación del trabajador como recurso humano, así como las consecuencias que este escenario ha conllevado para su bienestar, corresponde proseguir hablando de la organización, mostrando ahora sus principales aristas críticas para que podamos formarnos una idea cabal de ellas.

El funcionamiento de las organizaciones, como es lógico pensar, ha sufrido profundos cambios a lo largo del tiempo, afectando en la actualidad a los aspectos estructurales, a las pautas de legitimación, a los sistemas de valores que regulan su dinámica y su incardinación en el sistema social, al propio concepto de trabajo, a la relación entorno interno/entorno externo, que se está ampliando casi a un nivel mundial y, por último, a la consideración de los componentes culturales.

Más concretamente, las organizaciones actuales tienden a ser más flexibles y a estar más descentralizadas en cuanto a sus estructuras organizativas y productivas, que ya no son de carácter fijo, sino que se diseñan de un modo difuso. En ellas, sus miembros empiezan a estar agrupados en equipos, grupos o proyectos, según las demandas de cada momento. Asimismo, comienzan a desarrollar su capacidad negociadora para mantener unas adecuadas relaciones con las personas que emplea, a quienes se les requiere un mayor grado de disponibilidad mental y física y un mayor grado de polivalencia en relación con sus competencias.

En este marco de actuación de las organizaciones contemporáneas, es un hecho constatado que éstas requieren de los trabajadores conformidad, obediencia y subordinación a las metas que establecen. Así pues, la despersonalización y la especialización son las características que las organizaciones modernas han exigido a los individuos, quienes al tener, necesariamente, que asumirlas, se ven inmersos en situaciones generadoras de estrés y de alienación, por lo que pienso que merece la pena reflexionar, aunque sólo sea de forma somera, sobre el papel que la ideología ha tenido y sigue teniendo en la continua construcción, deconstrucción y reconstrucción de la definición y de los principios de funcionamiento de las organizaciones y del desarrollo de los recursos humanos.³⁰ Para ello, creo que podría ser clarificador cuestionar algunas de las premisas o supuestos básicos que han dirigido durante mucho tiempo el estudio y la intervención en estos contextos.

En este sentido, considero que la principal función de la ciencia y del científico social es cuestionarse la realidad en que vive.³¹ Con toda seguridad aún viviríamos en el Paleolítico si los seres humanos no tuviéramos la tendencia a estar descontentos con el mundo tal como es y a inventar otros con diferentes perfiles, donde atisbar paraísos que, finalmente, acaban siendo meros jardines con algunas dolorosas espinas. A pesar de ello, permítanme que les muestre

³⁰ Grant, D; Kenoy, T. y Oswick, C. (eds) (1998) *Discourse and organization*. London: Sage.

³¹ Torregrosa, J.R. (1996) Introducción: Sobre la producción y usos del saber social. En J.L. Álvaro, A. Garrido y J.R. Torregrosa (coords) *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.

algunas de las contradicciones que me ha venido suscitando el estudio de las organizaciones desde el punto de vista de los recursos humanos.

Creo, en primer lugar, que percibir la organización bajo la imagen del orden y de la estabilidad es más un deseo que una evidencia empírica; sin embargo, el estudio de esta realidad ha estado dirigido, fundamentalmente, por la retórica de la racionalidad cuando no es ésta la que dirige habitualmente la dinámica cotidiana de las actividades y las acciones que se desarrollan en su seno, sino la dimensión política y otras dimensiones relacionadas con el entorno. La racionalidad en la vida de las organizaciones, como en la vida del ser humano, ha sido más un instrumento de justificación y de dominación que de razón.

En segundo lugar, la organización no es en modo alguno un sistema unitario; es decir, el grupo de directivos no constituye un grupo compacto con el resto de los miembros de la organización porque su mayor preocupación es asegurar sus posiciones en el interior e incrementar su prestigio en el exterior a costa de lo que sea, incluso de la propia organización. El entorno mismo no es unitario, pues siempre se define de un modo relativo, según los diferentes intereses de la organización y contiene gran cantidad de recursos que cambian de dirección en la medida que se modifican las alianzas con otras organizaciones e instituciones.

En tercer lugar, desde la perspectiva de un observador externo, las organizaciones pueden considerarse tanto

como instrumentos facilitadores del progreso y del desarrollo humano y social -perspectiva ampliamente divulgada-, cuanto como sistemas de dominación que, por razones claras, no ha sido tan comentada. Ello ocurre porque la lógica de las organizaciones, cuyo soporte esencial es la eficiencia y la rentabilidad, a veces no coincide con la lógica de la seguridad y del bienestar; sin embargo, al dominar la primera, las consecuencias son palpables no sólo en el mercado de trabajo secundario³², sometido a condiciones más peligrosas, sino en el primario donde los niveles de tensión, agobio y estrés afectan con toda probabilidad al bienestar y a la salud de las personas de un modo cada vez más intenso³³.

Sin embargo, no podemos olvidar que muchos problemas de las organizaciones residen en nuestra forma de pensar y hablar sobre ellas, por lo que no podremos nunca estar seguros de que esas imágenes y esos discursos contruidos desde nosotros mismos y por nosotros mismos son absolutamente correctos; antes al contrario, hemos de partir del reconocimiento de un determinado grado de incertidumbre básica. Asimismo, hemos de pensar que comprender esta realidad, ambigua, compleja y paradójica, nos exige desarrollar formas de pensamiento discursos más flexibles y abiertos que nos permitan acceder a ella. Es necesario, por tanto, moldear una nueva sensibilidad para interpretar las organizaciones como procesos en construcción más que como estructuras acabadas y fuertemente acopladas.

³² El mercado de trabajo secundario se entiende como aquellas actividades o puestos de trabajo subsidiarios y de baja cualificación que se dan en un marco de precariedad, provisionalidad e inseguridad.

³³ Prilleltensky, J. & Nelson, G. (2002) *Doing psychology critically: Making a difference in diverse settings*. New York : Palgrave/Mcmillan.

“Así pues, las organizaciones estratégicamente están en intercambio continuo con sus empleados y con los numerosos grupos en su entorno ante quienes se sienten responsables y que tienen un interés comprometido en ellas, intercambian bienes, servicios, dinero, experiencias y significados. Comercian con significados y símbolos tanto como con bienes materiales”...³⁴.

Por otra parte, en cuarto lugar, en el proceso de desarrollo de la sociedad moderna han estado presentes dos proyectos simultáneos basados en dos ejes muy diferentes: el orden y el control frente a la autonomía y a la libertad. El modelo político naciente con la modernidad tiene, por tanto, una doble naturaleza, pues supone al mismo tiempo una nueva tecnología del poder y la emergencia de la autonomía social. Así, por una parte, se proclama la división social del trabajo, la autoridad completa del empresario y la subordinación incondicional de los trabajadores y, por otra, se aceptan unos principios diferentes respecto a la institucionalización política de la sociedad. Ello produce en la organización una asimetría de derechos entre trabajadores y propietarios.

Por tanto, el sistema social democrático se ve limitado por el carácter autoritario de las organizaciones y por la debilidad de sus mecanismos participativos y democráticos. Además, muchos de los derechos individuales reconocidos para el conjunto de la sociedad son negados o restringidos en las organizaciones. Sin embargo, es donde pasamos la

³⁴ Watson, T. (1994). *In search of management. Culture, chaos & control in managerial work*. London: Routledge, pág. 111.

mayor parte del tiempo de vigilia de nuestra vida y es de donde proceden la mayoría de los elementos que constituyen nuestro bienestar o malestar. Necesidades individuales tan importantes como la autoestima o sociales como la afiliación, incluso las necesidades de supervivencia, como el alimento y la seguridad, las satisfacemos a través de las organizaciones.

Desde este enfoque, las organizaciones, además de ser unidades económicas, podemos considerarlas también como instituciones políticas, dirigidas en cada momento por una alianza de coaliciones dominante, cuya preocupación básica es desarrollar procedimientos para afianzarse, mantenerse y legitimarse ante los demás y ante la propia sociedad. Incluso en las más abiertas y democráticas existen modos de dominación que permiten a ciertas personas adquirir y mantener su influencia sobre otros a través de sutiles procesos de socialización.

No obstante, desde una perspectiva individualista, orientación que se ha seguido mayoritariamente desde los recursos humanos, la preocupación por la eficiencia ha enmascarado la existencia de dominación. Además, ha existido una ceguera metodológica inconsciente ante los fenómenos reales de subordinación, de sometimiento y de dependencia, presentes de forma visible en las organizaciones. De este modo, desde este paradigma dominante de la teoría de la organización y del pensamiento organizativo se ha considerado a la sociedad como una mera multitud de individuos que realizan intercambios entre sí.³⁵

³⁵ Jackson, Br. (2001) *Management gurus and management fashions*. London and New York: Routledge. Existe edición en español en Ariel, Barcelona, 2003.

Asimismo, desde este prisma interpretativo se han generado teorías sobre la organización pretendidamente neutras y se ha justificado esa neutralidad al poder aplicarse para muy diferentes fines, lo cual implica que puede servir de base para dirigir la acción hacia metas racionales e irracionales, éticas y no éticas. De hecho, cuando pensamos en las organizaciones como sistemas que persiguen metas y aspiran a satisfacer los intereses de todos sus miembros, no hacemos otra cosa que usar la lógica de la ideología dominante.

Por otra parte, la ideología actual sobre la empresa se fundamenta en considerar sus relaciones internas como estrictamente contractuales, si bien dicha relación contractual entre empleador y empleado es antidemocrática, asimétrica e injusta; es decir, el carácter antidemocrático de la empresa se fundamenta en la naturaleza del contrato de trabajo.³⁶ El derecho a mandar sobre los trabajadores no procede de un atributo intrínseco del capital, sino que es contractual. El contrato de trabajo abarca no sólo la prestación de servicios personales, sino también una forma de servidumbre parcial, convirtiendo al trabajador en un elemento productivo enajenado de sus derechos personales y políticos.

Bajo este prisma, la empresa como producto histórico y, a la vez, como matriz de la sociedad capitalista, presenta una configuración estricta de los derechos de propiedad. No obstante, un elemento característico de esta lógica, que

³⁶ Ellerman, D. (1990) *The corporation as a democratic social institution. En Social Economics: retrospect and prospect*. Boston: Kluwer Academic.

está en la base del pensamiento organizativo, es justificar las instituciones no democráticas si gozan de acuerdo social; esto es, si son aceptadas. El pensamiento liberal se mueve de esta manera en una dialéctica permanente entre el individualismo posesivo radical y la justificación de una razón superadora de los derechos individuales, que radicaría en el Estado.

Así pues, desde un punto de vista político, la empresa, tal y como la conocemos, no es una organización democrática ni pluralista. En ella, los accionistas han expropiado los derechos políticos de los trabajadores, aunque en la práctica hayan perdido la capacidad de control sobre la dirección de la empresa en beneficio de los gerentes. Con todo, una reflexión sosegada no debe ocultar el carácter de la organización como institución integrada por seres humanos. Es este análisis de la empresa como organización social y política el que nos debe llevar a plantear la legitimidad de la autoridad interna y la necesidad de los derechos democráticos en su seno.

En este último sentido, creemos que estamos en el momento adecuado para dar ese salto cualitativo desde el punto de vista del componente humano e insertar las organizaciones en la lógica de las relaciones democráticas³⁷, donde las personas que trabajan en ellas sean consideradas como ciudadanos libres y portadores de derechos, pues no cabe duda de que también las organizaciones desempeñan un

³⁷ Potterfield, T. (1999). *The business of employee empowerment. Democracy and ideology in the workplace*. London: Quorum Books

papel importante en cuanto a su capacidad para simbolizar procedimientos y proveer de estructuras de pensamiento a las personas para explicar la realidad.

Es decir, sólo puede ser democrática y respetuosa con los derechos humanos una estructura organizativa en la que se reconozca a los trabajadores los derechos de participación y elección, pues los derechos personales no pueden ser asignados por los mercados sino por las propias instituciones sociales. De acuerdo con esto, habrá de ser la relación empleador-empleado, fundamentada en la naturaleza del contrato de trabajo, no en los derechos de propiedad, el elemento crucial para entender la empresa.

Por último, en quinto lugar, considero que la organización es un ámbito de poder, es la principal agencia de control y de disciplina; en ella, a través de una determinada forma de pensamiento y del desarrollo de ciertos estilos de vida, se ejerce un poder orientado a la dominación del ser humano. De hecho, la propia naturaleza política de la literatura en el campo de las organizaciones se ha construido sobre los valores imperantes de la racionalidad de la dirección, que han venido legitimando la aceptación de la autoridad y de la obediencia, sin permitir cuestionarse por qué unos intereses son más legítimos de defender y de promover que otros.³⁸

Un ejemplo ilustrativo de esta realidad es el estudio de la cultura en la organización donde los escritores se mues-

³⁸ Hardy, C y Leiba-O'Sullivan, Sh (1998) "The power behind empowerment: Implications for research and practice". *Human Relations*, vol. 51, n° 4.

tran parciales, selectivos y discriminativos, pues no estudiarían la cultura de la organización de forma global, sino la cultura de la dirección por la que ellos, consciente o inconscientemente, optan. En este sentido, algunos autores sostienen³⁹ que el concepto de cultura está excesivamente focalizado sobre preocupaciones y valores instrumentales de la organización.

El reconocimiento por parte de directivos, trabajadores y estudiosos de que los fenómenos relacionados con el poder y las políticas se dan de forma efectiva y sistemática en el contexto de las organizaciones, ha hecho que durante las últimas décadas haya aparecido en la literatura especializada un gran contingente de trabajos relacionados con este tema. No obstante, aún hoy sigue siendo un enfoque minoritario, pues su asunción requiere una concepción de las organizaciones como sistemas sociales abiertos y, por tanto, como sistemas constituidos, fundamental y principalmente, por estructuras de roles y de acontecimientos humanos.

*“En términos generales se puede afirmar que los mecanismos de poder nunca fueron muy estudiados en la historia. Fueron estudiadas las personas que detentaban el poder. Se trataba de la historia anecdótica de los reyes, de los generales. A ésta se opuso la historia de los procesos, de las infraestructuras económicas. Y, a su vez, a ésta se opuso una historia de las instituciones”.*⁴⁰

³⁹ Alvesson, M. (1993): *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁴⁰ Foucault, M. (1999) *Estrategias de poder*. Barcelona. Paidós. (Versión original, 1994 en Ed. Gallimard), pág. 310.

De hecho, desde la Sociología y, sobre todo, desde la Psicología se ha prestado poca atención a las organizaciones como escenarios básicos donde tienen lugar las relaciones entre los seres humanos. Desde la perspectiva económica, por otra parte, se asume que las organizaciones siguen la lógica de la motivación individual y sus acciones se consideran reductibles a simples y estrictas normas de comportamiento, que actúan según reglas uniformes de racionalidad económica, entendida como optimización de la utilidad.

Sin embargo, cuando hablamos de poder en las organizaciones estamos hablando del ejercicio del control y es tan importante que hemos de considerarlo, siguiendo a Pfeffer, como:

*“el problema esencial de la organización y de la dirección y el foco de atención implícito de muchos de los estudios que se realizan sobre la organización”.*⁴¹

Esta es al menos la posición de aquellos que defienden una perspectiva de análisis radical sobre la organización, para quienes el concepto de control es el núcleo fundamental de la teoría de la organización, pues supone un conjunto de mecanismos y de prácticas (control técnico, burocrático, normativo) que atraviesan todos los procesos de trabajo y, por consiguiente, el entramado de comportamientos que se desarrolla en sus diferentes niveles.

⁴¹ Pfeffer, J. (1997) *New directions for organizational theory: Problems and practices*. Oxford, UK: Oxford University Press, pág. 100.

En cualquier caso, la realidad de las organizaciones está asociada íntimamente con procesos de dominación social y con relaciones asimétricas de poder en favor de la cúpula dirigente. La relación entre organización y dominación puede adoptar múltiples orientaciones teóricas, pero ninguna puede prescindir de la vinculación entre la estructura y funcionamiento de la organización y la radical desigualdad de quienes trabajan en ella.

Bajo esta perspectiva, no debe extrañar que las primeras formas de organización del trabajo, propias del desarrollo de la sociedad industrial, reprodujeran las maneras despoticas de ejercicio del poder procedentes de la sociedad tradicional⁴². Así, los modelos históricos que sirvieron de ejemplo a la vida organizativa fueron la Iglesia y los cuerpos militares, organismos basados absolutamente en el principio de jerarquía, como bien reflejara Weber en su modelo burocrático de organización.

Desde este punto de vista, y siguiendo el pensamiento foucaultiano, es preciso interpretar la evolución de la sociedad capitalista como un proceso de formación y desarrollo de una “sociedad disciplinar”. En el contexto laboral, el sistema disciplinario se fundamenta en la división técnica del trabajo, especialmente la de tipo vertical, que los economistas clásicos habían considerado como natural o determinada exclusivamente por causas objetivas. Así, la convicción ideológica de que la jerarquía es inevitable, por ser una necesidad funcional, se convierte en el auténtico fundamento del pensamiento organizativo.

⁴² Sennet, R. (2008) *The craftsman*. New Haven: Yale University Press. Existe edición en español en Anagrama, Barcelona, 2009.

Por ello, creemos que insertar a la organización en una lógica diferente de la tradicional, basada en las relaciones asimétricas entre dirigentes y dirigidos, debe convertirse en una tarea prioritaria que, aunque de largo alcance, es la única que sirve de base para hacer visible la necesidad de introducir un proceso de democratización en este contexto. No obstante, observamos cómo desde las ciencias sociales se sigue respondiendo a los requerimientos de las organizaciones, utilizando al trabajador como mero instrumento para lograr una posición de excelencia y de liderazgo en los mercados. Bajo este enfoque, no hay cabida para el estudio de nuevas formas de relación humana que lleven a los individuos a lograr mayores niveles de libertad, de autonomía y de identidad.

Además, la influencia del pensamiento organizativo sobre el individuo es un hecho que no admite discusión. Para comprender tal influencia, no debemos entender el comportamiento humano en las organizaciones sólo en términos de resultados o de conductas, sino también de valores, de intenciones, actitudes, emociones, motivos y hábitos, debiéndonos plantear los psicólogos sociales de qué manera podemos ayudar a mejorar esas complejas relaciones que se desarrollan en el contexto laboral.⁴³

Asimismo, el desarrollo del comportamiento humano en este ámbito no se realiza de un modo individual, sino que, habitualmente, las personas trabajan en grupos más o menos formalizados y, en tal sentido, debemos considerar

⁴³ Albrow, M. (1997) *Do organizations have feelings?* London y N. York: Routledge.

este nivel de análisis como el referente básico en el proceso de socialización efectiva de los individuos en las organizaciones. Por último, los grupos en las organizaciones no funcionan de forma autónoma e independiente; más bien podemos definirlos como partes constituyentes del sistema social general. Por ello es tan importante la influencia que ejerce el pensamiento organizativo, pues atraviesa y penetra en todo el entramado social, afectando a los individuos, a los grupos y a la sociedad en general.⁴⁴

De manera más concreta, la influencia del pensamiento organizativo y del ethos que lo sustenta se plasma en el prototipo de hombre llamado “hombre organización”, a través del cual se trata de acomodar el repertorio de conocimientos y herramientas de las personas a las demandas de la dirección. Con ello se contribuye “científicamente” a que tanto éstas, en su calidad de empleados, como los grupos se ajusten mejor a las exigencias planteadas en el trabajo y, al mismo tiempo, se socialicen en las verdades incuestionables que hoy presiden la vida de las organizaciones: beneficio, calidad y compromiso.

De este modo, en las organizaciones no es extraño que se pueda ir minando la identidad personal y profesional de un individuo a lo largo de un proceso largo en el que se cuestiona su competencia, su rol, su estatus, hasta llevarle a un deterioro progresivo de su autoestima y a que acabe desintegrándose y autoexcluyéndose del grupo. Esta situa-

⁴⁴ Strati, A. (1998) “Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the sociology of knowledge”. *Human Relations*, vol. 51, nº 11, págs. 1379-1402.

ción de fracaso, frustración e indefensión personal pone al individuo en una difícil decisión, ya que deberá optar entre el abandono voluntario de la empresa o su plegamiento a las pautas marcadas. Sin lugar a dudas, todo ello ocurre porque alguien se arroga la potestad de ejercer el poder de manera destructiva, con la ayuda explícita o implícita del grupo y de la dirección y sin que exista un control democrático que prevenga tales comportamientos.

Es decir, desde un punto de vista psicosocial, el mantenimiento de estas condiciones se relaciona con la colaboración y permisividad del resto del personal de la organización. La persecución psicológica se desarrolla en medio de un sorprendente silencio e inhibición de los observadores que, aunque conscientes del abuso e injusticia de la situación, se abstienen de intervenir, sea por complicidad implícita, sea para evitar convertirse ellos mismos en objeto de represalias.⁴⁵

Es lógico pensar que estos comportamientos sólo pueden darse en un sistema, rígido e intolerante, arbitrario y perverso, que es el que ampara y hace factible este mal uso del poder, aunque aparentemente se manifieste en términos legales. En este sentido, se observa cómo la mayor proporción de estas situaciones de acoso se da en un sentido vertical descendente, aunque también suelen ser frecuentes en sentido horizontal, entre compañeros, debido al creciente grado de competitividad existente en las empresas

⁴⁵ Ovejero, A (2006) El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: una perspectiva psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 22, nº 1, págs 101-121.

y mixto, entre superiores y compañeros, por las complejas relaciones de poder presentes en el contexto laboral. Incluso se dan en un sentido vertical ascendente, aunque por las propias características estructurales de la organización éste sea de carácter más excepcional.

No obstante, e independientemente de su direccionalidad, podemos decir que los aspectos comunes que caracterizan este uso perverso del poder en el contexto de las organizaciones son, a nuestro juicio, fundamentalmente tres. En primer lugar, para que estas situaciones se desarrollen ha de haber una complicidad activa o pasiva por parte del grupo en el que se hayan gestado, así como por parte de la organización en su conjunto. En segundo lugar, aunque el modo de generarse puede ser muy variado y tener causas de muy diverso tipo, todas ellas responden a los mismos denominadores: no respetar al otro como persona, con los mismos derechos, y considerar que podemos someterlo e instrumentalizarlo en nuestro propio beneficio. Por último, este tipo de situaciones es más probable que se presente en organizaciones en cuya cultura interna se considere el poder de dominio y el control como valores prioritarios. Por eso, dentro del ámbito laboral, ninguna entidad, pública o privada, parece estar a salvo del problema, aunque unas sean más propensas que otras a padecerlo.

3.1. Sistemas de legitimación en las organizaciones actuales

Este modelo de organización ha estado y sigue estando legitimado por el sistema social y empresarial; es decir,

el pensamiento y la lógica que guían el comportamiento de las organizaciones están instalados, a su vez, en un determinado sistema social y empresarial que los ampara y legitima. Desde esta perspectiva, constatamos que las condiciones de trabajo actuales constituyen un síntoma claro de un sistema empresarial enfermo.

En tal sentido, la responsabilidad ética y moral⁴⁶ de que se produzcan estos fenómenos a los que hemos aludido es, en primer lugar, de la sociedad que no ha sabido desde las múltiples instancias socializadoras (familia, sistema educativo, sistema laboral) instalar a los individuos en la lógica del respeto al otro, de la cooperación, de la solidaridad, de la ayuda mutua; antes al contrario, los valores en los que se sustenta nuestra sociedad están relacionados con la competitividad, el dinero, el prestigio, el poder, el reconocimiento fácil; es decir, en valores instrumentales que sólo son válidos si nos sirven de plataformas fugaces para lograr nuestros fines a costa de los otros.

Además, la lógica en la que nos instalamos las personas y los grupos no nos deja salir de esta tela de araña, porque nuestra propia identidad como personas y como profesionales se va desarrollando desde esa racionalidad y desde esa lógica, caracterizada por la exclusión, la competitividad y la insolidaridad. Y ello mantiene, fortalece y reproduce la enfermedad del sistema y, por consiguiente, facilita la aparición de fenómenos tan perversos e insidiosos como los aludidos, que derivan del mal ejercicio del poder ex-

⁴⁶ Rodríguez, A y Zarco, V (1999) La dimensión ética en las organizaciones. *Revista de Psicología Aplicada*, vol. 52, págs 351-369.

presado de múltiples formas y del sistema social en el que se desarrollan y desde el que se legitiman.⁴⁷

Por tanto, aunque los efectos los observemos en las personas, difícilmente podríamos llevar a cabo una prevención eficaz si reducimos nuestro análisis a meras relaciones de conflicto entre individuos, puesto que sus efectos y su visibilidad van a ser tan variados y heterogéneos como sean las personas afectadas y las circunstancias del contexto en el que se desarrollen esas acciones. De otro lado, el sistema empresarial que rige las acciones de la organización ha de ser coherente con el sistema social en el que se desarrolla, por lo que ambos comparten la misma retórica y la misma racionalidad. Incluso, este discurso es más crudo y evidente en el sistema empresarial, donde no se consideran las más elementales normas de respeto a las personas.⁴⁸

En este sentido, podemos observar cómo las actuales condiciones laborales no son más que el reflejo del sistema laboral y social en el que se insertan. Asimismo, estas condiciones de trabajo se generan por un mal ejercicio y uso del poder. Las personas con poder en las organizaciones desarrollan actividades discrecionales, lo que a veces puede dar lugar a que se creen situaciones altamente ambiguas o, incluso, arbitrarias con la finalidad de adquirir, desarrollar e incrementar su poder. Igualmente, la conducta política en las organizaciones se orienta hacia la protección

⁴⁷ Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) Identity regulation as organizational control. Producing the adequate individual, en *Journal of Management Studies*. Vol 39, (5), págs. 619-644.

⁴⁸ Scott, W. y Christensen, S. (eds) (1995) *The institutional construction of organizations*. London: Sage.

o promoción de los intereses propios de los actores, por lo que cuando hablamos de poder en este contexto estamos hablando del ejercicio del control y dependiendo de cómo se ejerza, se van a potenciar unos tipos de comportamientos u otros.

Así pues, parece que la meta es tratar al hombre como animal, predecir y controlar su conducta al servicio de un sistema de dominación de los grupos poderosos, que son quienes asignan a los empleados el lugar que deben ocupar y quienes asignan a la Psicología una función y un prestigio acordes con la trascendencia de la misión encomendada. El psicólogo social, en el contexto de las organizaciones o en cualquier otro contexto, debe velar para que nadie se aparte del camino señalado por el sistema en el que desarrolla su actividad.

Asimismo, parece que el aspecto central de la Psicología de las Organizaciones es y ha sido analizar las tensiones que se dan entre los actores, como sujetos individuales con sus propias metas e intereses, y la organización como una estructura de control y de coordinación que trata de guiar a esos actores para que se comporten y actúen de la forma requerida por la organización como sistema. Sin embargo, como sostiene Morgan:

"Esta es una conceptualización inadecuada porque no existe tal cosa como la "organización" con independencia de los actores; esto es, son los propios actores quienes tratan de inducir las cualidades del sistema en la organización; tales cualidades no pueden existir independientemente de los actores. Sin embargo, el aspecto



clave sigue la línea de discurso en el que las organizaciones buscan controlar la desorganización potencial en su seno que es inseparable de su naturaleza como fenómeno socialmente construido y utilizar los recursos humanos de forma dirigida y coordinada a fin de lograr sus objetivos”⁴⁹

Es patente, pues, que desde la racionalidad económica que rige las organizaciones se está creando un mundo de trabajo obligatorio, que produce demasiado, explota excesivos recursos, distribuye sus recompensas injustamente y pone en peligro el ecosistema global del que dependemos para sobrevivir.⁵⁰ Desde este enfoque, sólo una democracia económica viable tiene la posibilidad de volver a encauzar la economía hacia un propósito humano sano, en el que las personas controlen el capital, en lugar de que sea éste el que controle a los individuos, como ocurre en la actualidad.

Creemos que debe ser una tarea común eliminar el malestar que está generando en el ser humano la filosofía y la cultura del trabajo (competitividad, ansiedad, estrés, obsesión, angustia) que se desarrolla en la mayoría de las organizaciones actuales, porque estamos convencidos de que la cultura del logro, de la conquista y de la excelencia a la que aspiramos se transformará en la cultura de la angustia, de la ansiedad y de la destrucción. Sin duda, estas adherencias negativas emanan del pensamiento, del discurso y

⁴⁹ Morgan, G (1990) Paradigma diversity in organizational research. In J. Hassard y D. Pym (eds) *The theory and philosophy of organizations: Critical issues and new perspectives*. London: Routledge, págs. 13-29, pág. 8.

⁵⁰ Barley, S y Kunda, G (1992) Design and devotion: Surges and devotion of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37.

de la realidad de las organizaciones y ha de ser desde éstas de las que habremos de hacer un esfuerzo por reducirlas e intentar eliminarlas.⁵¹

3.2. Participación y democracia en las organizaciones

La organización habrá de constituirse en algún momento en un sistema democrático, pero a mi juicio la democratización de la empresa no debe ser un mecanismo para que los propietarios gobiernen su propiedad atendiendo a sus propios intereses, sino que debe conllevar la aplicación de los principios democráticos, de tal manera que permita a las personas aprender a gobernarse por ellos mismos. Para ello es necesario que el trabajador incremente su capacidad crítica y adopte la obligación de mantener siempre su capacidad de expresión; es decir, ser permanentemente activo en sus demandas.

Bajo este enfoque, democracia en la empresa y dirección participativa⁵² se convierten en visiones opuestas del problema; la democracia surge porque consideramos que la empresa es una institución humana, no una mera suma de objetos de trabajo y de medios de producción para cuya mayor eficiencia parezca conveniente introducir formas de participación. De manera más concreta, el cambio que propugnamos supone que las organizaciones, como instituciones humanas, han de ser democráticas en sus estructuras

⁵¹ Alvesson, M y Berg, O (1992) *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin y N. York: Walter de Gruyter.

⁵² O'Conor, E (1995) Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, 16/5, 769-803.

y en sus procedimientos y más flexibles en sus métodos organizativos y de producción. Igualmente, tendrán que desarrollar su capacidad negociadora para mantener unas adecuadas relaciones con las personas que emplea y, por último, habrán de desarrollar una sensibilidad mucho más ética, pues las cúpulas de las organizaciones no pueden ignorar que son proveedoras de destinos y, en consecuencia, tienen una responsabilidad moral que asumir. De este modo, la prevención de la salud laboral y el incremento de los niveles de calidad de vida en las organizaciones deben convertirse en una responsabilidad de la organización y de cada uno de sus miembros, que habrán de ser agentes activos de ese proyecto.

Un primer paso para transformar esta situación sería hacer explícitas las fuentes sociales de la autoridad y establecer límites a su ejercicio, mediante instituciones permanentes de control que expresen la conciencia de los miembros respecto a sus organizaciones. Igualmente, habría que caminar hacia un nuevo paradigma, desde el que se ayude a las personas a desarrollar su proyecto de vida sin tanta ansiedad, acosos, miedos, insatisfacción y estrés y desde el que sea posible la existencia de organizaciones que asuman la excelencia no solo en su dimensión económica, sino también humana.

Así pues, el desarrollo de la organización pasa, necesariamente, por la realización de las personas que la integran, por lo que la lógica global de aquélla y la lógica individual no pueden seguir instaladas en el escenario de

la confrontación y en el juego competitivo de ganadores y perdedores. Las organizaciones, de igual modo que se han adaptado al entorno, tendrán que acomodar sus exigencias y sus estructuras a las necesidades psicológicas y sociales de los individuos, y ello sólo será posible adoptando procedimientos democráticos en su seno.

Por otra parte, el ejercicio del poder ha de implicar siempre una actitud ética que, en el contexto de las organizaciones, va estar determinada por el sistema de valores que impere en sus respectivas culturas concretas. En todo caso, la perspectiva política nos puede ayudar a comprender y a enfrentarnos con intereses divergentes al contemplar la dinámica de la organización bajo la idea no de perdedores y ganadores como suele ser habitual, sino desde la idea constructiva de la negociación y del compromiso, a partir de la cual sea posible examinar y reestructurar las relaciones entre individuo, organización y sociedad dentro de un marco democrático, pluralista y efectivo, y no meramente de revestimiento estético.

Por todo ello, hemos de introducir elementos de razón y de equidad, así como claves culturales diferentes en el sistema organizativo, desde las cuales se posibilite el cambio y se potencie el respeto al otro como persona, la cooperación, la solidaridad y la emancipación, que nos permita recuperar al ser humano y esto debe traducirse en incrementar sus conocimientos, posibilitar su promoción, contribuir a su integración y propiciar su seguridad y estabilidad en el empleo. Eso fortalecerá el futuro democrático de la organización y su credibilidad, al tiempo que pondrá

de manifiesto su capacidad de asumir que las personas son su principal soporte, no meros instrumentos o recursos utilizables y desechables.

Lo anterior nos lleva a cuestionarnos el modelo de hombre, el modelo de organización y el modelo de sociedad a los que deberíamos tender para alcanzar unas relaciones de mayor equilibrio entre esos tres elementos que coadyuven al mayor bienestar de las personas. Asimismo, implicaría cuestionarnos si en realidad las teorías y escuelas de pensamiento que han venido sustentando y legitimando desde la comunidad científica a la disciplina, los discursos institucionales y mediáticos que las han acompañado, los perfiles humanos de trabajadores que se han ido moldeando, responden a un deseo de mejorar nuestro conocimiento acerca del comportamiento humano en las organizaciones o, por el contrario, responden casi de forma exclusiva a unas exigencias -implícitas o explícitas- de las organizaciones para lograr mayores niveles de competitividad y de rentabilidad a sus inversiones⁵³.

También implicaría someter a discusión si están bien definidos los problemas que tienen planteados hoy los individuos y las organizaciones y si esos problemas son considerados en un equilibrado sentido de reciprocidad. Por último, deberíamos plantearnos si todos los comportamientos que desarrolla el individuo en el ámbito de las organizaciones son de carácter organizacional o, por el contrario, pertenecerían a su propio marco de desarrollo personal.

⁵³ Kramer, R.M (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, vol. 48, 515-546.

Buscar alternativas a una realidad concreta como es la organización implica un análisis previo de esa realidad que pretendemos cambiar y ello nos lleva a cuestionarnos múltiples aspectos de los que la constituyen, tales como la necesidad de trabajar ambos elementos de la pareja en los turnos y con la disponibilidad que la organización requiera; que la vida privada de los empleados en las organizaciones cada vez está quedando más menguada por el mayor grado de dedicación y compromiso que exigen éstas a sus proyectos; que el trabajador como ciudadano tiene toda una serie de derechos que le están vetados en el ámbito de la organización donde no puede ejercer su condición de ciudadano, o la relación tan asimétrica que existe entre la organización como agencia empleadora y el individuo como empleado. El análisis de estas cuestiones, desde la seriedad que merecen, debiera producir alternativas suficientes y razonables que posibilitaran unos niveles de calidad de vida y de democracia aceptables.

Las organizaciones, como sistemas artificiales o instituciones humanas creadas por el hombre, no obedecen a leyes deterministas subyacentes. El hecho de que hayan estado instaladas durante siglos en la lógica de las relaciones asimétricas no obedece más que a intereses concretos legitimados por el sistema, pero tal lógica puede ser modificada en cualquier momento si con ello se responde a la nueva sensibilidad socio-histórica y a las demandas concretas de los trabajadores. Sería del todo ilusorio pensar que el curso de la historia y, por ende, la evolución de la organización, puede modelarse mediante una teoría determinista. De he-

cho, hasta hace unas décadas, el pensamiento organizativo ponía el acento sobre la estabilidad y el equilibrio. Pero ya no es así, sino que debemos integrar la idea de inestabilidad y, por tanto, de cambio en nuestra representación del universo y de la organización.

Debemos, pues, comenzar a reflexionar sobre la manera de actuar en este mundo permanentemente cambiante. Karl Popper decía que existe la física de los relojes y la física de las nubes. Pues bien, después de estudiar la física de los relojes, ahora debemos estudiar la física de las nubes. Y en este nuevo escenario habremos de asumir nuevos conceptos que son necesarios para orientar el pensamiento social actual: incertidumbre, irreversibilidad, turbulencia, azar y democratización en los ámbitos laboral y económico.

Las distintas alternativas para conseguir una democracia económica no son meros deseos intelectuales, antes bien existe un sector cooperativo pujante en casi todas las economías, un comercio justo entre consumidores y productores, un movimiento fuertemente sensibilizado en cuanto a formas de inversión éticas y socialmente responsables. Todo ello constituye un síntoma claro de que es posible cambiar las estructuras de las organizaciones que den cabida a los procesos democráticos en su seno; sin embargo, la manera de hacer efectiva esa democratización es un problema complejo. Entre las alternativas se incluyen formas de democracia representativa y mecanismos de democracia participativa. Al mismo tiempo, las nuevas acciones organizativas tendentes a acercar la toma de decisiones a los

niveles de ejecución, fomentan la asunción de una nueva responsabilidad por parte de los empleados.

El reconocimiento del derecho de participación en la elección de la dirección de la organización es un elemento esencial del proceso de democratización. Al respecto ya existen importantes experiencias: democracia industrial, experiencias cooperativistas y autogestionarias o consejos de trabajadores que han tenido lugar en ciertas coyunturas históricas como elementos de acción para la conquista de derechos en la empresa.

Frecuentemente se ha señalado que los efectos sobre la distribución del poder dentro de las organizaciones, derivados de la introducción de elementos de democracia representativa, pueden ser inicialmente pequeños; sin embargo, aunque la democratización no es una panacea, sí es, a nuestro juicio, el inicio del camino para comenzar a superar los actuales modelos organizativos e ir creando una nueva retórica y nuevas atribuciones de significado a través de las cuales se pueda articular una nueva imagen y un nuevo sentido de la organización⁵⁴ más adecuado desde el punto de vista político y más humano desde el punto de vista social.

Sin duda, la estructura organizativa, frecuentemente piramidal, limita las posibilidades de democratización efectiva de las grandes organizaciones. Pero esas estructuras

⁵⁴ Weick, K (1998) Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science* 9/5: 543-555.

pueden transformarse mediante procesos impulsados desde abajo, sobre todo cuando en la actualidad existe un gran repertorio de alternativas plausibles gracias a las nuevas tecnologías de la información. En este sentido, se puede pensar en términos de redes organizativas frente a las tradicionales máquinas burocráticas. En cualquier caso, no existe una receta única, sino una búsqueda plural de avances hacia la democratización activa.

Para aplicar esta concepción de los derechos inalienables en la empresa debemos partir de cuatro premisas. En primer lugar, que las organizaciones son instituciones humanas que han de estar regidas por principios democráticos. En segundo lugar, que los derechos personales de los trabajadores no pueden alienarse en el contrato de trabajo. En tercer lugar, que la empresa es una organización de distribución de poder, una organización política, y la autoridad dentro de ella necesita de una legitimación que no puede derivarse directa ni únicamente del derecho de propiedad. Finalmente, que la propiedad, la gestión y el control constituyen elementos diferentes y separables en el marco de la empresa.

De cualquier forma, la principal cuestión derivada de la vigencia de los derechos humanos en las organizaciones se refiere al hecho de si es posible la aplicación de los principios democráticos en el seno de la organización. Pues bien, si tales principios forman parte de los derechos humanos inalienables, no puede haber duda de su pertinencia tanto para el conjunto de la sociedad como para las propias organizaciones.

En este sentido, se puede afirmar que toda persona sometida a una autoridad debe tener un derecho directo de control sobre esa autoridad, así como el derecho a participar directa o indirectamente en el proceso de adopción de las decisiones que le afecten. De este modo, las organizaciones ganarían en legitimidad democrática y los trabajadores en capacidad de decisión sobre los aspectos del trabajo que les afectan. Y ello supondría un cambio efectivo en la estructura de poder de la organización, así como el reconocimiento del trabajador como ciudadano en el ámbito laboral.

El nuevo paradigma del recurso humano polivalente, con competencias técnicas, iniciativa propia y poder de autogestión, en una empresa automatizada, es una nueva construcción ideológica, porque en la práctica este modelo de trabajador es minoritario, y tiene como contrapartida amplios sectores de la población desempleada, precariedad en el empleo, descualificación e inseguridad.

La ideología del profesionalismo, del rendimiento y de la moral del esfuerzo entra en escena, encubriendo un nuevo mecanismo social de dualismo: la confrontación muy competitiva entre los que triunfan y los marginados. He aquí una nueva evidencia de la caducidad de la sociedad del trabajo: el trabajo no sirve como fundamento para la integración social. En este sentido, las explicaciones técnicas o económicas del desempleo no serán más que enmascaramientos del problema real: la utopía del trabajo está obsoleta. Y la única solución posible será un cambio radical de utopía, articulada a través de la redistribución del trabajo a

escala del conjunto de la sociedad y la reducción del tiempo de trabajo.

El problema que se plantea en relación con un nuevo modelo de sociedad es la sustitución de valoraciones muy sólidas hoy, como es el caso del individualismo y el consumo. Parece difícilmente canjeable para las personas individuales la posibilidad de conseguir que el valor simbólico del consumo de determinados bienes o servicios, o el uso de determinadas formas de pago (ciertas tarjetas de crédito, por ejemplo) deje de tener la importancia que tiene. La cohesión y la integración social son cuestiones que no tienen nada que ver con la percepción que las personas tienen de la experiencia de su vida en sociedad, y la integración social parece haber adoptado códigos aportados básicamente por la publicidad, y no se observa que esto vaya a cambiar ni siquiera a medio plazo.

4. Debates actuales y nuevos enfoques sobre los recursos humanos

En la última década se ha empezado a divulgar el concepto de Dirección Internacional de Recursos Humanos como resultado de la intensificación de la actividad empresarial más allá de las fronteras del país de origen⁵⁵.

La globalización de la economía implica que los capitales circulan entre los países, los clientes proceden de distin-

⁵⁵ Harzing, A.W y Ruisseveldt, J.V (2004) *International human resources management*. London: Sage.

tas regiones del mundo y las organizaciones se establecen en lugares distantes entre sí. El mundo se hace más competitivo, más dinámico y, simultáneamente, la incertidumbre crece. Así la probabilidad de que las empresas tengan que operar en un marco internacional es, hoy en día, mucho mayor que antaño. Así mismo, el reconocimiento experimentado por el área se ha venido intensificando, hasta el punto de que se le han llegado a atribuir el éxito o fracaso de los procesos de internacionalización, fundamentalmente, a los problemas derivados de la cultura, diversidad y transnacionalidad con los que han de operar. El hecho es que la dinamización del mercado internacional ha exigido a las organizaciones focalizar su atención hacia una Dirección Internacional de Recursos Humanos.

Sin embargo, en nuestro país, aunque estos debates se mantienen, existen en el momento actual otros problemas más acuciantes que condicionan las políticas y los debates sobre los recursos humanos en las organizaciones relacionados con el mercado laboral y el paro. Las altas tasas de desempleo, el descenso de las cotizaciones y el mantenimiento de las prestaciones sociales plantean problemas financieros en el sector público difíciles de soportar. Además, es preciso incluir otros factores: la alta tasa de desempleo ha alterado la relación de fuerzas en el mercado laboral; los trabajadores no están en condiciones de plantear reivindicaciones en relación con su trabajo o condiciones de vida laboral a sus empresas, ni siquiera se atreven a formular críticas y sus posibilidades de cambiar a un nuevo puesto de trabajo han disminuido drásticamente.

▣ Parece razonable pensar que en el futuro existirán dos pautas de cambio y desarrollo que influirán de forma básica en el entorno del trabajo en las organizaciones. En primer lugar, éstas planificarán y utilizarán el trabajo como factor de producción de acuerdo con los nuevos problemas del entorno laboral. En segundo lugar, cambiará la composición de la fuerza de trabajo, con un fuerte aumento del número de trabajadores mayores, lo que, a su vez, modificará el enfoque y las necesidades en relación con el entorno laboral en el trabajo. Concretamente, podemos identificar los siguientes aspectos en el horizonte inmediato que afectarán sin duda a las políticas de recursos humanos que se lleven a cabo en las organizaciones.

Nuevas formas de contratación

▣ Hoy parece ser evidente que las relaciones entre empresa y trabajador suelen tener un carácter cada vez más temporal y breve, pues el número de personas con trabajo temporal ha aumentado de forma muy significativa en las dos últimas décadas. Otra tendencia del mercado laboral es la expansión del sector servicios y su creciente importancia para las economías y los nuevos empleos. Cada vez es más evidente que los contratos entre empresas y trabajadores cambian con mucha celeridad en este sector en rápida expansión.

▣ Teniendo en cuenta que los nuevos contratos y la aparición de nuevos tipos de empresas no son simplemente problemas cíclicos y temporales, sino que representan cambios

estructurales a largo plazo, resulta importante comprender esta evolución desde la perspectiva de la gestión y desde un punto de vista estratégico. Si las tendencias siguen por el camino esbozado, existe un riesgo evidente de deterioro de las condiciones de vida de los empleados en los diferentes niveles de la organización.

▣ En primer lugar, observamos que la rotación de los altos directivos entre puestos superiores en empresas es cada vez más habitual. La alta dirección está formada por personas especializadas en procesos de cambio y desarrollo en un área particular, como la de los recursos humanos, el marketing o la producción. Cada vez con mayor frecuencia trabajan con contratos de proyecto basados en objetivos, y la elite rota entre diferentes empresas y organizaciones cada tres a cinco años.

▣ En segundo lugar, los directivos intermedios y las jefaturas de línea forman un conjunto de cargos reemplazables que pueden abandonar su puesto de trabajo con prontitud, y de gestores leales, que representan el conocimiento más tradicional basado en la experiencia de una empresa. Como el ritmo del cambio se ha acelerado y la rotación de la alta dirección ha aumentado, los empleados leales han adquirido mayor importancia para las empresas. Quizá, el problema del entorno de trabajo más característico para este grupo sea el conflicto, el estrés y la intensa presión por lograr resultados, lo que a su vez puede originar sentimientos de marginación y ostracismo por parte de los compañeros de trabajo en la organización.

En tercer lugar, los trabajadores fijos, y en algunos casos los "empleados de por vida", siguen constituyendo una gran parte de la plantilla de una empresa, sobre todo en el sector público, si bien este grupo va disminuyendo, como ya he indicado antes. Un nuevo y creciente problema del entorno de trabajo reside, por una parte, en la demanda de un mayor rendimiento que, en algunos casos, puede derivar en el agotamiento, y, por otra, en la constante amenaza de perder el puesto fijo, es decir, problemas psicológicos asociados a la incertidumbre y a la inseguridad ante el futuro, que a su vez generan miedo al cambio.

Podemos delimitar un cuarto grupo formado por trabajadores temporales en los niveles más altos y más bajos de la jerarquía de las empresas, por ejemplo, desde el asesor o el consultor altamente cualificado hasta el mecanógrafo temporal contratado por un día. Todo indica que este grupo seguirá creciendo mucho a expensas del empleado fijo, pues el empleo temporal aumenta actualmente bajo diferentes formas de subcontratación, generándose un problema atípico en el entorno de trabajo de este grupo; es decir, el declive de la seguridad en el empleo y el salario.

Como ya he señalado antes, este grupo ha crecido significativamente en los últimos años. A algunos les pueden ofrecer trabajo sobre una base diaria, pero rara vez se invierte a largo plazo en formación y cualificación, por lo que la incertidumbre y la inseguridad serán, probablemente, los problemas dominantes. La planificación de la carrera profesional, la formación y las previsiones de futuro

apenas tienen cabida en esta situación, por lo que existe el riesgo de que las personas se queden ancladas en la pobreza, con el consiguiente perjuicio para su salud. El empleo temporal y el desempleo temporal son las dos caras de una misma moneda que presenta el panorama actual. Hay claros indicios de que estos problemas que he descrito serán más graves que los tradicionales problemas de seguridad industrial, que eran más fáciles de predecir y entender en la antigua sociedad.

Asimismo, no es una exageración decir que la situación demográfica de la fuerza de trabajo que envejece es otra de las cuestiones acuciantes que afronta nuestro país hoy, debido a la mejora de la tecnología médica, de la alimentación y a los estilos de vida más sanos, con lo que la mortalidad ha descendido. Todo ello, en pocas palabras, significa que habrá muchas más personas mayores y muchos menos jóvenes; es decir, en los próximos veinte años las organizaciones habrán de adaptar sus plantillas, sus horarios laborales, sus proyectos, sus teorías de gestión, etc., a una fuerza de trabajo de más edad.

Está claro que en las próximas décadas el envejecimiento de la población activa será uno de los factores dominantes de las condiciones de la vida laboral. Los pesimistas lo consideran una carga demográfica, pero también puede verse como una nueva e intensa fuerza motriz para configurar una nueva actitud en la interminable pugna entre la productividad y las condiciones del entorno de trabajo. Yo diría que la composición real de la población activa en un

período determinado afecta por sí misma a las ideas relativas a las condiciones de trabajo óptimas. Una población activa joven está capacitada para trabajar duro; por ejemplo, su condición física es buena y muchos no tienen hijos ni padres ancianos que cuidar, por lo que en esta situación es relativamente fácil insistir en la productividad y en el duro trabajo manual.

Con el envejecimiento de la mano de obra, sin embargo, esta situación cambiará. Hay nuevas presiones y exigencias de que se usen las aptitudes de la población activa envejecida, descartando así las largas jornadas de trabajo de los jóvenes y favoreciendo la adaptación de la población mayor a unas nuevas condiciones más adecuadas.

Si en este milenio queremos mantener un alto grado de sensibilización en el ámbito de la salud laboral⁵⁶ y de las buenas condiciones de trabajo, debemos aprovechar este cambio de una población activa joven a otra de más edad. Las personas mayores serán mayoría en las próximas décadas, lo que nos exigirá tener en cuenta nuevos factores importantes en el equilibrio entre productividad y buenas condiciones de trabajo.

Hacia un nuevo enfoque en la dirección y gestión estratégica de los recursos humanos

Desde una perspectiva psicológica, social y crítica, los recursos humanos habrían de definirse básicamente en términos de nuevas prácticas; es decir, más que modelos y

⁵⁶ López-Mena, L. (2008). *Intervención psicológica en la empresa*. Madrid: Pirámide.

elucubraciones retóricas, habría que ofrecer herramientas para producir conocimiento emancipador y ayudar así a desarrollar prácticas que posibiliten otro tipo de racionalidad y formas diferentes de relación en las organizaciones. Es necesario, pues, desarrollar nuevas teorías desde las que se tenga la capacidad de plantear las cuestiones fundamentales en relación con la vida en las organizaciones y en la sociedad. Porque si cada uno de nosotros buscamos de forma egoísta sólo lo que creemos que nos interesa, sin preocuparnos de las necesidades de los demás, acabaremos no sólo haciendo daño a los demás, sino también a nosotros mismos. Este hecho se ha visto claramente a lo largo del siglo pasado. Sabemos que las personas, los grupos y las organizaciones están volviéndose cada vez más interdependientes, no tenemos más remedio que desarrollar lo que podríamos llamar un sentido de responsabilidad transversal.

Por otra parte, hemos de partir del hecho de que la conducta humana es esencialmente propositiva, con un carácter intencional y, en gran medida, impredecible. Por tanto, no acabemos identificándonos sólo con la racionalidad y con la lógica de la eficiencia empresarial y elaborando, consecuentemente, un modelo de persona compatible y coherente con esa lógica individualista y una epistemología y una metodología que únicamente nos permita avanzar en el conocimiento que ésta nos posibilita, en el conocimiento del ser humano racional y eficiente. El conflicto, el malestar o el bienestar, la falta de valores espirituales y morales o su existencia y desarrollo y la ruptura o desarrollo del

entendimiento humano, no son fenómenos aislados en las organizaciones que pueden ser analizados y abordados independientemente. De hecho, están muy relacionados en todos los niveles y necesitan ser tratados con ese entendimiento sistémico e integrador.

Así pues, el reto que se nos plantea es cómo canalizar el factor humano hacia una forma eficaz de organización que permita a ésta sobrevivir y proyectarse en mercados más amplios y a las personas que trabajan en ella desarrollar su propio proyecto de vida personal y profesional en libertad. En coherencia con los planteamientos que se derivan de la dirección estratégica, en el amplio abanico de funciones que desempeñan los recursos humanos, los supuestos que debieran asumirse en relación con estos, serían, esencialmente, los dos siguientes:

Primero. Los recursos humanos son el factor crítico de éxito en las organizaciones; es decir, su principal activo.

Segundo. La gestión eficaz de los recursos humanos es el instrumento básico para lograr los fines de la organización.

Comencemos por asumir estos supuestos, planteándonos algunas cuestiones que, a mi modo de ver, debieran llevarnos a poner el énfasis en el componente humano y en el modo en que se desarrolle éste en el ámbito de la organización. Así, entendemos que es razonable pensar desde un enfoque psicológico, social y crítico de los recursos hu-

manos que nuestro objetivo fundamental como psicólogos sociales ha de ser ayudar a las organizaciones a crear las condiciones idóneas para mejorar la vida de las personas que trabajan en ellas y, en tal sentido, es todavía largo el camino que hemos de recorrer.

Para superar esta situación habríamos de plantearnos, al menos, llevar a cabo un rediseño organizativo desde el punto de vista estructural y cultural, tendente a la descentralización y a la diversificación. Asimismo, tendríamos que incrementar la capacidad organizativa para desarrollar las políticas de recursos humanos, sobre todo aquellas que introducen innovaciones y que posibilitan dotar a las empresas de unos recursos humanos que sintonicen con la rica heterogeneidad que demanda la acción empresarial y con las nuevas necesidades y sistemas de valores de los empleados. Por tanto, frente al modelo clásico de personal proponemos un enfoque compartido de organización centrado en la trama de relaciones y actividades, construida sobre imágenes compartidas por los participantes, que perduran a pesar de los cambios en la tecnología e inestabilidad del entorno.

Los directivos han de involucrarse directamente en la estrategia del cambio, pues como parece obvio pensar, sería muy difícil introducir cualquier tipo de cambio en las organizaciones sin su implicación, pues gran parte de los cambios de estrategia y de estructura que se inicia por la introducción de las nuevas tecnologías, requieren nada menos que un cambio en la cultura, en el modo de dirigir la organización y en el modo de dirigir a su personal. Innovar

es arriesgado, pero no hacerlo aún lo es más. Introducir innovación se percibe como un modo de desequilibrar las relaciones de poder y de liderazgo, por lo que es fundamental romper con las tendencias o actitudes conservadoras que buscan, primordialmente, salvaguardar situaciones obsoletas.

Hemos de ser conscientes, además, que lo que empieza siendo una cuestión centrada en la implantación de tecnologías, acaba por transformarse en un problema de organización de los recursos humanos, de comunicación y de capacidad, tanto para compartir nuevas metas y objetivos, como para aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias creativas. La principal dificultad que presenta la gestión del cambio tecnológico es, sin duda, la transición de las capacidades del personal que se ha de poner en consonancia con la nueva lógica de hacer y de pensar, y esto exige una sensibilización de la sociedad en general. Todos hemos de estar buscando el sentido que tiene para nosotros cada nueva situación producida por el cambio y hemos de estar dispuestos a ser, fuere cual fuere nuestro oficio o profesión, aprendices, oficiales, maestros y volver a ser aprendices y reproducir el ciclo cuantas veces sea necesario mientras vivamos.

Estos cambios han de llevarse a cabo con un fuerte liderazgo participativo, con una gestión adecuada y activa de recursos humanos y con una implicación de todas las áreas y/o departamentos que conformen la organización. Además, como es lógico, habrán de interiorizarse algunas

claves culturales esenciales: auto-responsabilidad, coraje, confianza, compromiso, convicción y constancia para que se instalen y lleguen a cristalizar dichos cambios. Es necesario, asimismo, que exista una alta motivación; esto es, un impulso en las personas que les lleve a realizar por voluntad propia, con efectividad y con agrado las actividades asignadas.

Hoy en día se producen grandes cambios en la forma de organizar el trabajo en la estructura y el perfil de edad de la mano de obra. El número de trabajadores con empleo permanente descende. Las empresas se centran cada vez más en sus actividades esenciales, transfiriendo las actividades secundarias a subcontratistas. La flexibilidad y la adaptabilidad son las divisas del momento.

Desde esta perspectiva, la dirección y gestión de los recursos humanos debe emanar de la estrategia formulada en el nivel corporativo y depender de ella. En este sentido, la dirección estratégica debería ir encaminada a canalizar aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de la organización y ha de estar relacionada con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de un alto grado de efectividad.

A través de esa dirección y gestión se desarrollan las competencias; es decir, aquello que las personas son capaces de hacer como contribución al éxito de los objetivos de la organización. Asimismo, mediante esa gestión se es-

timula, motiva y desarrolla, humana y profesionalmente, a las personas, transformándolas en un pilar básico para lograr los objetivos y metas previstas, para mejorar la calidad de los servicios que se prestan, así como para incrementar el grado de efectividad perseguida.

El éxito de la gestión estará determinado, por tanto, por una adecuada intervención orientada, por una parte, a minimizar los eventuales conflictos entre los individuos y grupos de interés afectados y, por otra, a ser eficientes y eficaces en la consecución de objetivos. Pero esa adecuada intervención no puede restringirse sólo al Departamento correspondiente de recursos humanos, sino que debe extenderse a todas y cada una de las áreas de la organización de un modo transversal, apoyados, eso sí, por los expertos en recursos humanos.

Estos cambios se han ido configurando a través de los diferentes modelos que se iban desarrollando en el contexto de la organizaciones, desde aquellos tradicionales basados en el control y en una gestión impuesta por la dirección a los más actuales sustentados en el alto rendimiento y en la implicación de los trabajadores y orientados hacia todas las personas que constituyen la organización⁵⁷.

Lógicamente, se constata gran variabilidad y diferencias entre ellos tanto en su composición, es decir, las prácticas de recursos humanos empleadas, como en cuanto a sus ob-

⁵⁷ Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, págs 802-835.

jetivos, bien orientados a la maximización de la eficiencia de la organización, a la implicación de los empleados o al compromiso organizacional.

Con las propuestas que se aportan desde los nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos se busca mejorar, por una parte, el uso del conocimiento en las organizaciones utilizando como unidad los equipos de trabajo y, por otra, incorporar un conjunto de prácticas que podrían usarse en una nueva modalidad de organización dirigida a la prestación de servicios a través de Internet.

Desde los enfoques normativos relacionados con las ciencias sociales, más concretamente, con la Psicología Social de las Organizaciones, se argumenta que la combinación de diferentes teorías del comportamiento y los elementos que éstas abordan, como el compromiso organizacional, el diseño de puestos de trabajo y el establecimiento de metas, es lo que termina produciendo un enlace entre modelos de gestión de recursos humanos y rendimiento.

La mayoría de estas propuestas son construcciones de tipo racional que trazan directrices sobre la gestión de los recursos humanos, pero que no se ocupan de determinar prácticas específicas, ni desarrollan estudios en los que se pueda obtener evidencia empírica que apoye el modelo en cuestión. Esto hace que al no existir una propuesta integrada sea difícil establecer relaciones entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizacionales, en general, o el rendimiento en particular. Si a esto sumamos

los constantes cambios que se producen en el entorno organizacional (creciente diversidad de las plantillas, globalización de los mercados, mayor influencia de las finanzas...) podemos concluir que se abre ante nosotros un atractivo panorama de cambio en los planteamientos sobre la gestión de los recursos humanos y, a la vez, un retador campo de trabajo e investigación.

5. Hacia una nueva visión de los recursos humanos desde la Psicología de las Organizaciones

Adoptar una nueva visión acerca de los recursos humanos implica repensar su estatus epistemológico y cuestionarnos la racionalidad y la lógica desde los que se han construido y desarrollado.

En este escenario por el que debiéramos transitar, hemos de cuestionarnos muy seriamente si desde una ciencia humana y social, como es la Psicología Social, uno de los pilares epistemológicos en que se sustenta la dirección y gestión de los recursos humanos, debemos seguir avanzando en el estudio y desarrollo del comportamiento humano que requieren las organizaciones e instituciones para lograr posiciones de excelencia y de liderazgo en los mercados, proclamando como única verdad la economía de libre mercado, con cuya esencia, aún en épocas de crisis como la actual, todos parecemos embriagarnos cada día. Imaginamos, además, posibilidades casi ilimitadas del sistema, pensando en ellas con la cómoda petulancia de la infalibili-

dad: "no hay alternativa". Es posible lograr nuevas formas de relación (psicológica, social, económica, política) entre los miembros de una empresa, que les dote de mayores niveles de libertad, de emancipación, de saberse sí mismos, con identidad, con autonomía, con un dominio razonable de su propio proyecto de vida.

Hemos de encontrar entre todos aquellos mecanismos o cursos de acción que nos lleven a instalarnos en otro tipo de relaciones humanas, sustentado en otra lógica, en otro modelo de organización más horizontal, en otro sistema social, político y económico menos burocratizado, menos encorsetado, menos controlado, menos manipulado, con mayores espacios de libertad. Hemos de pensar desde otro paradigma donde sea posible encontrar alternativas válidas para generar un cambio en los pilares en los que se sustenta el actual sistema, desde el que, al menos, podamos ayudar a las personas a desarrollar su proyecto de vida sin tanta ansiedad, acoso, miedo, insatisfacción y estrés, desde el que sea posible la existencia de organizaciones en las que se asuma la excelencia no sólo en su dimensión económica, sino también humana, no sólo desde la retórica de los actos, sino desde la dignidad de cada persona, sin colores ni adscripciones.

En la literatura al uso, tanto la orientada a la dirección y gestión empresarial, de profundo calado economicista, como desde la propia Psicología Social del Trabajo y de las Organizaciones, se ha venido considerando a los recursos humanos en un sentido casi exclusivamente instrumental;

es decir, en términos de eficiencia, de competencia, de valor, de utilidad, lo cual podría ser lógico desde una racionalidad económica, pero en modo alguno desde lo que tantas veces se pregonaba en los órganos más reconocidos de la Psicología institucional como su razón de ser: ayudar a las personas y a los grupos a lograr mayores niveles de bienestar psicológico y social.

El enfoque desde el que se ha desarrollado la literatura acerca de los recursos humanos desde las Ciencias Sociales, incluso desde la Psicología Social, está profundamente impregnado, como es lógico, de los valores dominantes de la cultura en la que se desarrolla. Los teóricos y profesionales tenemos una gran responsabilidad, por tanto, en la forma en que construimos la disciplina y la aplicamos a la realidad laboral y, en tal sentido, habría que hacer un esfuerzo porque los saberes desde los que se construya sean emancipadores y las prácticas sociales mediante las que se apliquen los conocimientos estén orientadas al crecimiento humano. Esto supondría un primer paso para que se produzca un giro sustantivo en lo que ha venido siendo la evolución de los recursos humanos, cuyo verdadero interés se ha puesto siempre y se sigue poniendo en el control y en la predicción, gestándose un sesgo epistemológico al subrayar o colocar el énfasis en cómo deben comportarse los individuos desde el punto de vista de las organizaciones, es decir, de la dirección, e ignorando su propia perspectiva, o enmascarándola con aquélla o aquéllas que dicen representarles y defenderles.

Son estos sesgos que se han introducido en el proceso de construcción de este campo de estudio los que me llevan a plantear en esta última parte de mi intervención las siguientes cuestiones olvidadas desde esa pretendida neutralidad de la ciencia. Nos anima a ello, sobre todo, el hecho de que podamos reflexionar, a través del conocimiento crítico del ser humano como ser social, consciente del entorno del que forma parte, incluida la ecología que hace posible la vida en general y la humana en particular, y no como una forma parcial y sesgada de conocimiento al servicio del poder económico y del progreso para mejor administrar y gestionar las conciencias. Así pues, aunque son muchos los interrogantes que cabría plantear, por razones de tiempo nos vamos a limitar a los siguientes que, a nuestro entender, debieran constituir el objeto fundamental de este campo de estudio.

¿Cuál es el modelo de hombre, de organización y de sociedad al que debiéramos tender para alcanzar unas relaciones de mayor equilibrio entre esos tres elementos que coadyuven al mayor bienestar de las personas?

¿Deben mantenerse las teorías y escuelas de pensamiento que han venido sustentando y legitimando desde la comunidad científica este campo de estudio, así como los discursos institucionales y mediáticos que las han acompañado?

¿Los problemas que tienen planteados hoy los trabajadores y las organizaciones se consideran desde un equilibrado sentido de reciprocidad?

¿Las causas de los niveles de estrés, de insatisfacción y de acoso que se generan en las organizaciones, han de abordarse sólo para reducir las a niveles aceptables según el criterio de la dirección?

¿Acaso el trabajo es la única faceta de la vida del ser humano y el eje vertebrador de su existencia?

¿Es necesario para sobrevivir trabajar ambos elementos de la pareja en los turnos y con la disponibilidad que la organización requiere?

¿Por qué la vida privada de las personas empleadas en las organizaciones cada vez está quedando más menguada por el mayor grado de dedicación y compromiso que exigen éstas a sus proyectos?

¿Las personas como ciudadanos tienen derechos que le están vetados en el ámbito de la organización donde no puede ejercer su ciudadanía?

¿Dependen las personas, incluso para ser personas, de la organización que, en último término, les puede seleccionar e incorporar a su ejército de privilegiados o rechazar y enviarles al reciclaje o a la exclusión del sistema?

¿Hemos de asumir la neutralidad de las tecnologías al presentarlas como un elemento central de un nuevo tipo de sociedad y de un nuevo ordenamiento moral?

¿Es razonable aceptar el control efectivo que se ejerce sobre las personas en las organizaciones a través de las tecnologías bajo la falsa ilusión de mayores espacios de libertad?

¿No sería oportuno considerar el estudio de los recursos humanos desde un nuevo paradigma que nos ayudara a construir una nueva inteligibilidad del comportamiento humano en las organizaciones?

¿Por qué se ha construido así este campo de estudio?. Algunas explicaciones plausibles

A mi modo de ver, han sido diversas las razones que justifican el modo en que se ha construido esta área de estudio orientada a la intervención y que, a mi juicio, gozan de suficiente consenso:

En primer lugar, ha existido un excesivo etnocentrismo, de tal manera que las fuentes que han nutrido esta área de estudio han provenido casi de forma exclusiva de unos países y de unas culturas específicas, incorporándose de forma mimética esos planteamientos y esos contenidos a nuestra realidad. Este sesgo ha hecho que, como consecuencia, exista una ausencia de un cuerpo teórico propio que se relacione y vincule con nuestras pautas culturales y estilos de vida propios. Al no considerar la cultura, las tradiciones, las propias peculiaridades socio-históricas en las que se ha ido configurando nuestra realidad, se ha gestado y desarrollado el estudio de los recursos humanos en el marco de un ahistoricismo que ha venido siendo mantenido por la ver-

sión dominante de la literatura en este campo y legitimado por la sociedad.

En segundo lugar, y precisamente por esta tendencia dominante de la literatura, se ha producido una desvinculación del comportamiento laboral del no laboral que, a mi juicio, ha hecho que ambas áreas de comportamiento se hayan considerado artificialmente independientes, tanto desde las posiciones derivadas de un eclecticismo benévolo como desde aquellas otras instaladas en un fanatismo sectario.

Por tales razones, este campo de estudio avanza más lentamente de lo que sería deseable. Además, esa lentitud se ve reforzada por la falta de consenso teórico, por la atención inadecuada al uso de las teorías y por la confianza excesiva en la evidencia empírica, como señalaran, entre otros, Webster y Starbuck⁵⁸.

¿En qué han contribuido los responsables de los recursos humanos al conocimiento, comprensión y bienestar de los trabajadores en el contexto de las organizaciones?

Estoy convencido de que han servido para socializar y adaptar a los seres humanos a un determinado estilo y forma de vida, es decir, el que ha interesado a las organizaciones. En términos generales, creo que lo que ha pre-ocupado desde siempre a los responsables de los recursos

⁵⁸ Webster, J. y Starbuck, W. (1988): Theory building in industrial and organizational psychology. En C. Cooper e I. Robertson (eds): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley & Sons.

humanos no ha sido investigar acerca de las necesidades de las personas como empleados y miembros de éstas, a fin de ayudar a satisfacerlas y a incrementar su bienestar físico, psíquico y social, sino acomodar su repertorio de conocimientos y herramientas a las demandas de la dirección para contribuir "científicamente" a que tanto los individuos como los grupos se ajusten mejor a los requerimientos exigidos por el trabajo en su calidad de empleados y, al mismo tiempo, se socialicen en las verdades incuestionables que hoy presiden la vida de las organizaciones: competitividad, rentabilidad y beneficio.

En este sentido, no cabe duda que, tradicionalmente, este campo de estudio ha estado orientado a remodelar el comportamiento humano a fin de lograr los mayores niveles posibles de eficiencia en el desempeño de las tareas y actividades que se realizan en el contexto de las organizaciones. Así se constata con las aportaciones de la psicotecnia; también sucede con los estudios sobre niveles de fatiga y estudios pre-ergonómicos de principios del siglo XX; con los trabajos sobre el comportamiento en los grupos, satisfacción, liderazgo, participación, motivación o clima en las décadas de los treinta a los sesenta, con las teorías de contingencia en las décadas de los sesenta y setenta, con los estudios sobre desarrollo, cambio y cultura en la década de los ochenta o con las aportaciones teóricas posteriores, de carácter eminentemente económicas.

Asimismo, en las últimas décadas, donde se han producido profundas transformaciones en el entorno en el que

operan las empresas, los responsables de recursos humanos han contribuido con sus aportaciones al cambio de valores y estilos de vida en el trabajo. Sin embargo, la sensibilidad desde la que se han hecho tales aportaciones siempre ha estado vinculada a los requerimientos de la dirección⁵⁹.

Igualmente, se observa cómo los temas que se publican son recurrentes y homogéneos, responden, en líneas generales, al mismo formato establecido por la posición dominante, ortodoxa y de tradición funcionalista de la organización, utilizando una metodología casi exclusivamente cuantitativa (experimental o empírica) y estando orientados y guiados por las exigencias de la dirección. Es decir, la propia naturaleza de la literatura en el campo de las organizaciones se ha construido sobre los valores imperantes de la racionalidad de la dirección, que han venido legitimando la aceptación de la autoridad y de la obediencia. Un ejemplo ilustrativo de esta realidad es el estudio de la cultura en la organización; en el análisis de este tópico, los escritores se muestran parciales, selectivos y discriminativos, pues no estudian la cultura de la organización de forma global, sino la cultura de la dirección por la que ellos, consciente o inconscientemente, optan.

En este mismo sentido, Alvesson⁶⁰ sostiene que el concepto de cultura está excesivamente focalizado sobre preocupaciones y valores instrumentales de la organización,

⁵⁹ Scullion, H., Paaue J. (2004) International human resource management: Recent developments in theory and empirical research. En A. W. Harzing y J. V. Ruyseveldt. *International human resources management*. London: Sage Publ.

⁶⁰ Alvesson, M. (1993) *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

mientras que está insuficientemente relacionado con explorar o conocer aspectos centrales de la cultura de los directivos occidentales, que puede ser contraria al consenso o a la unidad cultural y puede determinar el grado de compromiso y de obediencia de los empleados (valores tales como jerarquía, control, racismo, valores instrumentales).

Desde una perspectiva más práctica y profesional, si recurrimos a lo que escriben y hacen los profesionales en este campo, vemos cómo, de nuevo, está totalmente clara su adscripción, las más de las veces, inconsciente, a los requerimientos de la dirección. Pero lo más grave es que están convencidos unos y otros que son poseedores de la verdad, de la única verdad, en el primer caso, legitimada por la ciencia y, en el segundo, por el éxito⁶¹.

Sin duda, el desarrollo de este campo de estudio se ha realizado en paralelo con el auge de las escuelas de negocios y de los consultores donde, desde los años sesenta, se ha producido un considerable aumento del número de gurús en este campo. Es posible que su popularidad sea su propia ruina, pues cuantas más revistas y artículos periódicos describan, analicen y deliberen sobre los problemas que se plantean acerca del comportamiento humano en las organizaciones, simplificándolos y vulgarizándolos hasta hacerlos falsamente comprensibles, es probable que nunca sean aceptados ciertos hallazgos que van en contra de algunas de esas creencias demasiado arraigadas y divulgadas.

⁶¹ Anderson, N., Herriot, P. & Hodkinson, G.P. (2001) The practitioner-researcher divide in industrial work and organizational (IWO) psychology. Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, pp. 391-421

A mi modo de ver, dos son las principales consecuencias que se derivan de los planteamientos anteriores. Por una parte, un cambio de estatus de los responsables de recursos humanos: hemos pasado a ser técnicos solicitados por las empresas para que les asesoren acerca de las mejores maneras de predecir y controlar lo que hará la gente en el lugar de trabajo. Por otra, la consolidación de este campo de estudio en un saber meramente instrumental y utilitario al estudiar e investigar sólo aquellos aspectos que en cada momento requieren las organizaciones. De este modo, los avances y aportaciones que se van a poder hacer van a estar limitados a la mejora de las condiciones objetivas de trabajo y condiciones de vida en general de los privilegiados del sistema, que lógicamente, serán muy pocos, pero no avanzaremos en lograr mayores niveles de emancipación, autonomía y desarrollo personal de todos o de la mayoría de los trabajadores, tampoco progresaremos en alcanzar mayores niveles de democratización en las organizaciones.

¿Cómo ha de constituirse el campo de estudio de los recursos humanos en las organizaciones?

Antes de finalizar mi intervención y asumiendo los riesgos que comportan las predicciones en un mundo sometido a tantos y a tan rápidos cambios, con la prudencia que nos exige un adecuado grado de razonabilidad, considero que la aspiración hacia la que deberíamos tender sería a lograr en el futuro una mayor multidimensionalidad tanto en la teoría como en la práctica de la Psicología de las organizaciones. Lograr, asimismo, una mayor interrelación orga-

nización-sociedad y un campo más amplio de miras en el que estén contempladas también las perspectivas de los trabajadores y de los grupos. Adoptar, en suma, como sugiere Mannheim, un “relativismo escéptico”, o una “objetividad relacional”, mediante la cual podamos acceder a un conocimiento más comprensivo de la organización, teniendo en cuenta que esa complejidad a la que nos referimos al hablar de la organización y del comportamiento humano es, en gran parte, una consecuencia y un fiel reflejo de nuestra ignorancia sobre la misma.

En todo caso, la complejidad del comportamiento humano en la organización no debe ser considerada como un obstáculo insalvable para el avance de la disciplina, pues algunas de esas limitaciones irán desapareciendo en la medida en que seamos capaces de instalarnos en otros paradigmas y adoptemos otras lógicas que nos permitan incrementar nuestro conocimiento y comprensión acerca del ser humano y de la organización.

También necesitamos ensayos históricos que nos permitan construir una teoría relevante sobre las organizaciones y que recoja los problemas fundamentales de los hombres y mujeres de nuestro tiempo. Y, finalmente, existe la necesidad de abordar el estudio de las organizaciones desde la Psicología social, pero desde perspectivas no tradicionales, adoptando posiciones provocadoras y generadoras de controversias que nos lleven a tener concepciones propias y auténticas al afrontar los nuevos problemas y retos que están emergiendo, tales como la diversidad, la transcultu-

ralidad, el equilibrio entre vida privada y vida laboral, las emociones, los afectos y los sentimientos, así como el reconocimiento de los derechos de ciudadanía en el ámbito de las organizaciones.

Es necesario, a mi modo de ver, elaborar un discurso teórico claro sin tantas adherencias ideológicas que sirva de guía a todos cuantos estamos implicados en la construcción de este campo de estudio y nos permita alcanzar un mayor grado de comprensión acerca de los procesos complejos en los que desarrolla su actividad el ser humano⁶². Nos ayudaría a eliminar esa gran cantidad de telarañas que se han ido acumulando con el tiempo en nuestras mentes y que aún nos envuelven sin que nos demos cuenta.

En este sentido, creo que es necesario desarrollar una teoría acerca del comportamiento humano en las organizaciones, desvinculada en la medida de lo posible del desarrollo de la ideología que legitima y apoya a la organización y a la cultura empresarial derivada del enfoque dominante. Dicha teoría habría de partir de la comprensión de los múltiples modelos existentes sobre el comportamiento humano en las organizaciones y analizar si en el contexto socio-histórico actual es posible una articulación teórica a partir de supuestos epistemológicos diferentes. Ello implicaría realizar un desbrozamiento en la amplia gama de enfoques instrumentales que se han venido desarrollando en esta área, analizando el modo en que el contexto en que se ha construido ha condicionado su evolución y tomando en

⁶² Storey, J. (2001) *Human resource management: A critical text*. London: Thomson Learning.

consideración las concepciones de que parten los propios responsables de las organizaciones acerca de la naturaleza humana y cómo desde esas concepciones se han contextualizado los problemas y se han desarrollado las prácticas que hoy se aplican.

Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento humano en las organizaciones, implica, por tanto, plantearse otro tipo de preguntas diferentes a las que se han formulado hasta ahora acerca de los recursos humanos. También exige definir con claridad la unidad de análisis que, en nuestro caso, tendría que ser el individuo y el grupo, si en verdad nuestro foco de atención van a ser los fenómenos y procesos psicológicos y sociales que se desarrollan en el contexto de las organizaciones, pues la perspectiva que adoptemos sobre la acción de las personas variará según cuál sea el principal objetivo que persigamos: continuar desarrollando el “imperio de las organizaciones”, con sus lógicas, estrategias, vicios y logros, o comprender al ser humano en su dimensión emancipadora y autónoma y tratar de facilitarle los mayores espacios de esperanza y libertad. Parece ser propio de la naturaleza humana creer que tenemos el deber de intentar todo aquello que parezca posible, pues este reto creo que es posible lograrlo, ¡intentémoslo!