# 9 ANTECEDENTES Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA DISCIPLINA

Como ya hemos visto, el objeto de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones es altamente complejo. Pero no es sólo esta complejidad la que ha hecho que nuestro cuerpo teórico sea de difícil comprensión. A esto hay que añadir dos aspectos que me parecen importantes, y que han dificultado mi tarea a la hora de desarrollar este trabajo.

En primer lugar, la Disciplina como tal no existe hasta hace bien poco. Como veremos, la Asociación de Psicólogos Americana (APA), incluye la división que comprende esta Disciplina en el año 1970, y es en esa década en la que aparecen las primeras ediciones de los manuales más importantes. Hasta esas fechas, lo que existía era una Psicología Industrial y una Teoría de la Organización, con objetos marcadamente diferentes, individuos, por un lado, y organizaciones por el otro. Como se verá, esta fusión, o si se prefiere, el hecho de que los autores interesados en la Psicología Industrial, se interesasen también por los procesos organizacionales, no fue un hecho repentino, ni fruto de una ruptura paradigmática con el pasado, sino que se trató de un cambio paulatino que aún en nuestros días, como veremos más adelante, falta por concluir.

En segundo lugar, el nacimiento de la Psicología Industrial antecedente de la Disciplina actual, no estuvo caracterizado, precisamente, por sus aportaciones teóricas, sino más bien por las empíricas y pragmáticas (Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Rodríguez, 1992).

Esta falta de un corpus teórico, no sólo durante sus comienzos, sino hasta hace bien poco, ha permitido una gran profusión de investigaciones aisladas entre sí, orientadas, en muchos casos, a la solución de problemas de clientes, más que a la comprobación de hipótesis o a la contrastación de teorías, y ha dificultado enormemente la imprescindible agregación de resultados que toda Disciplina necesita para su desarrollo (Campbell, 1995).

Es por estas dos razones que este apartado sobre el desarrollo histórico no se centrará sólo en la Psicología Industrial, lo cual no es ninguna novedad. Prácticamente todos los autores consultados incluyen dentro de este apartado todos los desarrollos que han dado lugar a nuestra disciplina. Sin embargo, diferenciaremos entre los antecedentes del nacimiento de la disciplina, propios de la Psicología, y aquéllos que provienen de otras ciencias, tales como las Ciencias de la Administración, la Economía, o la Ingeniería.

## 9.1 ANTECEDENTES DESDE OTRAS DISCIPLINAS

Como hemos visto, durante el siglo XIX se produjeron importantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, en los principales países industriales de la época, Alemania, Francia, Inglaterra, y los EE.UU. Estos cambios pueden resumirse en: el control financiero de la industria; la formación de grandes acumulaciones de capital; la aparición de la función administrativa en la organización; el desarrollo de compañías tenedoras, monopolios, o *trusts*; la introducción del acero en el proceso de fabricación; el uso de combustibles fósiles para la generación de energía, o la utilización de la energía eléctrica; la adopción de sistemas de producción en masa, las innovaciones náuticas, introduciendo el acero en la construcción naval y el vapor en su maquinaria, que produjeron no sólo un aumento en la velocidad del transporte, sino también en su seguridad; la mejora de las comunicaciones con el nacimiento del telégrafo y el teléfono; el uso del conocimiento científico para su aplicación al desarrollo industrial y tecnológico; la expansión de la doctrina liberal modernista del *laissez faire*; el nacimiento de la clase trabajadora, y de las ideologías dignificadoras del ser humano mediante el trabajo, tanto el Marxismo como el Protestantismo, Capitalismo; etc.

En esta situación, los sistemas industriales se transformaron de tal manera que la producción se centró en las grandes fábricas, con el fin de aumentar la productividad de cada operario. Estas fábricas se convirtieron en los principales proveedores de los mercados, lo que obligó a los pequeños manufactores a emigrar a los grandes núcleos de producción, generando una bolsa de trabajo difícilmente asumible por el mercado. Esta situación se vio agravada por la mecanización del campo, que revolucionó también el sector agrario, disminuyendo las necesidades de mano de obra, obligando a ésta a buscar otra fuente de sustento, y engrosando así las bolsas de trabajo del momento con mano de obra poco cualificada.

En este marco socioeconómico, comienzan a surgir trabajos de ingenieros, sociólogos y administradores de empresas, que pretenden aportar las soluciones a los problemas de productividad que tal situación conllevaba. Tres han sido los autores que, por la relevancia e influencia de sus obras, se han convertido en clásicos, el americano Taylor, el francés Fayol y el alemán Weber. Los dos primeros ingenieros, y el último sociólogo.

### 9.1.1 F.W. Taylor y La Administración Científica del Trabajo

La que podríamos llamar obra fundacional de la Administración Científica del Trabajo, "*The principles of scientific management*" , publicada en 1911, se escribió, según el propio Taylor, por tres razones principales: para mostrar las grandes pérdidas que se producían en el país (EE.UU.) debido a la ineficiencia de la mayoría de las acciones cotidianas; para intentar convencer a los lectores de que la solución a este problema pasaba por una dirección sistemática; y para probar que la mejor

dirección de empresas es una verdadera ciencia, basada en leyes, reglas y principios claramente definidos, que pueden aplicarse a cualquier forma de actividad humana. De esta manera, el libro se dedicó a los directivos y empresarios cuyo trabajo de gestión se basaba en el sentido común, y por ello, adolecía de ineficiencia e ineficacia (Furnham, 1997).

Taylor pensaba que la raíz de los problemas de productividad que él mismo observó, estaba en la ignorancia existente en todas las instancias organizacionales. Para él, los directivos ignoraban lo que los trabajadores eran capaces de producir y la forma de convencerlos para que lo hicieran; y los trabajadores ignoraban cómo conseguir una producción conveniente y cómo asegurar unos salarios con un crecimiento permanentemente. Como remedio a esta situación, propone enfocar toda forma de trabajo industrial como una estructura lógica definida, de causa efecto, que puede y debe ser dominada, tal y como lo hace un científico experimental con un gas o líquido (Urwick y Brech, 1970).

Hollway (1991) presenta un resumen elaborado por Hoxie (1915), presidente de la comisión del Congreso Americano encargada de juzgar la legalidad de la aplicación de esta técnica, en el que aparecen las principales aportaciones de la Administración Científica que propone Taylor, que se ofrecen a continuación:

- Definición general: La Administración Científica consiste en un sistema desarrollado por ingenieros industriales con el propósito de servir a los intereses de los empresarios, los trabajadores, y la sociedad en general, a través de la eliminación de las pérdidas de tiempo y energía evitables, la mejora general de los métodos y procesos de producción, y la distribución justa y científica del producto.

- Principios fundamentales: La Administración Científica se basa en los principios fundamentales económicos que afirman que existe una armonía de intereses entre empleadores y empleados, y que pueden asegurarse unos salarios altos y unas mejores condiciones generales de empleo a través de la disminución de los costos laborales.

- Su relación con los hechos y las leyes: La Administración Científica intenta sustituir en las relaciones entre empleadores y

trabajadores, las reglas de la fuerza y la opinión, por las leyes científicas y los hechos constatados.

- Su carácter científico y democrático: Sustituye el sentido común por el conocimiento exacto y busca establecer un código de leyes naturales que traten igual a empleadores que a empleados.
- Eficiencia productiva: Mejora y estandariza la organización y el equipo industrial, mejora el entrenamiento e incrementa las habilidades y eficiencia del personal. Racionaliza la dirección, mejora los métodos de planificación y contabilidad, etc. Da a cada trabajador la responsabilidad de su trabajo y sólo de éste. Aumenta la producción y su calidad.
- Bienestar laboral: A través de sus métodos científicos exactos, y de las leyes que ha descubierto y establecido, su mejora de la organización y los equipos, y su espíritu democrático, la

Administración Científica:

a) coloca a cada trabajador en el nivel máximo al que están ajustadas sus condiciones físicas e intelectuales;

b) recompensa a quien produce sugerencias útiles para la mejora del trabajo, ofreciendo inspecciones y recompensas inmediatas cuando se incrementa el rendimiento;

c) requiere que cada trabajador realice diversas tareas y operaciones, no sólo una;

d) ofrece formación técnica a los trabajadores como nunca antes se había hecho, abriendo oportunidades para la mejora profesional y la promoción;

e) estimula y energiza intelectualmente a los trabajadores, promoviendo la autosuficiencia y la individualidad;

f) asegura el tratamiento justo de los empleados, y paga a cada uno en función de su eficiencia;

g) da garantías al trabajador contra la alteración arbitraria de las tareas, el ritmo de trabajo, y las limitaciones en la remuneración; aumenta los salarios y disminuye el horario;

h) aumenta la seguridad y la continuidad en el empleo;

Disminuye el rigor de la disciplina en el taller;

I) promueve sentimientos de amistad entre la dirección y los “hombres” y entre los trabajadores de la planta o del grupo;

j) hace innecesaria la negociación colectiva y los sindicatos, como medios de protección de los trabajadores;

k) tiende a prevenir las huelgas y la conflictividad industrial y a eliminar las causas del conflicto social.

Viendo estos postulados, uno se sorprende de los efectos sociales que tuvo la implantación de esta técnica. Principalmente por la similitud de algunas de las afirmaciones con aquéllas desarrolladas por autores psicólogos recientes. La intencionalidad de Taylor, su objetivo de la mejora de la calidad de vida, el bienestar de los trabajadores, las organizaciones, y la sociedad en general, no los pondremos en duda.

Por tanto, los nefastos resultados sociales de la Administración Científica habría que buscarlos, siguiendo al propio Taylor (1911), en las diferencias entre lo que se propone en la teoría y lo que se practica en la realidad. Cuando Hoxie (1915) desarrolla su investigación, encontró, por ejemplo, que los directivos y propietarios esperaban resultados a corto plazo, así que no esperaban a desarrollar el programa de medida científica y las negociaciones necesarias para implementar la Administración Científica. Simplemente continuaban ejerciendo su poder en la dirección de sus propios intereses.

Hollway (1991) ofrece, además, una segunda explicación que merece ser comentada. El discurso de Taylor asume que la ciencia funciona como un árbitro neutral externo a los intereses de la dirección-propiedad y de los trabajadores. Al apelar a la ciencia, las relaciones de poder quedan fuera de las leyes explicativas del rendimiento. Además, dado que las leyes son de obligado cumplimiento, tanto para la dirección como para los trabajadores, éstas dan el carácter democrático a la Administración, pero a la vez, destruyen el sindicalismo y las leyes de protección de los derechos laborales.

Por otra parte, el trabajador no era tratado como una Persona en todo su sentido, sino sólo en aquellos aspectos de interés para el desempeño, relacionado directamente con el producto del trabajo, que venía dado por la tecnología y definido por la dirección. En la práctica, aunque el mismo Taylor apunta la necesidad de investigación científica sobre los motivos que influyen en los trabajadores (Urwick y Brech, 1970), el entrenamiento mecánico de los trabajadores, como si fuesen máquinas inanimadas, violaba los principios fundamentales de la naturaleza humana, ignorando los hábitos, personalidad, tradición, etc.

La concepción de Hombre que asume Taylor es la de un *Homo economicus* (Furnham, 1997). Entendía que los grupos de trabajo eran los causantes de los bajos niveles de rendimiento, que presionaban a los individuos para producir a niveles mínimos establecidos por estos grupos, y la mejor manera de hacer un trabajo se establecía siguiendo principios mecanicistas relacionados con la velocidad y el resultado del trabajo. La imposición de una forma homogénea de desarrollar el trabajo frenaba la creatividad y la innovación. Las asunciones relativas al ser humano que parecía adoptar Taylor veían al trabajador como perezoso por naturaleza.

Tal vez, la aportación fundamental de Taylor fuese la de servir de revulsivo para que diversos sectores, sociales, técnicos, políticos, y científicos, comenzasen a plantearse la necesidad de un estudio científico de la situación y el desarrollo industrial como principal forma de abordar el problema. En la práctica, las aportaciones de la Administración Científica en el campo del estudio del trabajo son innegables. Sin embargo, éstas no llegaron muy lejos en las áreas de selección, orientación vocacional, y formación, categorizadas como prácticas que promueven la adaptación mutua entre la tarea y el trabajador, pero sentó las bases para que la entonces joven ciencia psicológica se interesase por estos aspectos, naciendo la Psicología Industrial. No parece una casualidad el hecho de que Rodger definiese en 1950 la Psicología del Trabajo, Ocupacional en Inglaterra, bajo el lema de ajustar el hombre al puesto y el puesto al hombre.

### 9.1.2 La Aproximación Analítica de H. Fayol

Un segundo autor que merece especial mención es H. Fayol, contemporáneo de Taylor e ingeniero también, desarrolla toda su actividad profesional en una empresa minera francesa. En 1919 publica su "*Administration industrielle et général*", en la que se centra en el estudio de los problemas organizativos de la dirección (Peiró, 1987). Dentro de la escuela de la Administración Científica, su trabajo parte de su observación de la existencia de redundancias en las funciones directivas, y de la pérdida de recursos que esto producía. Para solucionar este problema, analiza las principales funciones organizacionales. Estas funciones son, a su vez, reducidas a subcategorías específicas, hasta llegar a las tareas individuales, que deberán ser agrupadas de modo que procuren la máxima productividad y eficiencia.

A partir de este análisis, Fayol encuentra que, para la consecución de los fines organizacionales, es necesario cumplir con seis tipos de funciones: técnica, relacionada con la producción; comercial, relacionada con las compras y ventas; financiera, interesada en el movimiento del capital; de seguridad, preocupada por la protección de la fábrica; contabilidad, relacionada con el registro de la situación de

costos y beneficios; y administrativa, que aglutina la planificación, organización, mando, coordinación, y control.

Esta división de funciones estructuraría horizontalmente la organización, mientras que la reducción de cada función a categorías más específicas daría lugar a la estructuración vertical. Así, la estructura vertical de la organización se concibe como un sistema de relaciones jerárquicas. El funcionamiento de esta estructuración organizacional se ha de sustentar, según Fayol, en catorce principios sin una base científica, pero que el propio ingeniero había observado que daban resultados en su experiencia (Furnham, 1997). Estos principios se presentan a continuación:

- *División del trabajo*: la división funcional horizontal y vertical lleva a la generación de puestos de trabajo con funciones específicas y diferentes a los demás.
- *Autoridad y responsabilidad*: la posición vertical relativa en la estructura organizacional conlleva un derecho de mandar y de hacerse obedecer, así como una responsabilidad sobre los subordinados, establecidos de antemano por una norma rectora. Se especifica que la autoridad y la responsabilidad son ejercidas por el individuo en tanto en cuanto desempeña las funciones propias de su puesto.
- *Disciplina*: basada en la capacidad de los jefes, así como en las normas claras y un sistema de sanciones.
- *Unidad de mando*: en oposición a las recomendaciones de Taylor, los capataces funcionales no son recomendables. Los trabajadores no han de recibir órdenes de diversos jefes.
- *Dirección única*: cada grupo de actividades/puestos que persiguen un mismo objetivo han de pertenecer a un mismo plan y tener un único jefe, y cada grupo funcional ha de desarrollar su actividad en la dirección marcada por el plan general de la organización.
- *Subordinación de los intereses individuales* a los intereses generales de la organización.
- *Remuneración justa y razonable*: basada en el esfuerzo, dando satisfacción tanto al empleado como a la empresa.
- *Centralización*: derivada principalmente de la unidad de mando y de dirección. Pertenece al orden natural de las cosas, y reduce al máximo el papel de los empleados.

- *Cadena de mando o jerarquización*: basada en la cadena de autoridad decreciente.
- *Orden*: referido a los aspectos materiales de la organización (un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio), y sociales (cada trabajador ha de estar en el lugar que le corresponde).
- *Equidad*: justicia y trato equitativo a cada miembro.
- *Estabilidad en el empleo*: observa Fayol que las organizaciones prósperas son las estables, no sólo económicamente, sino porque mantienen a su personal.
- *Iniciativa*: vista como una gran fuente de poder y éxito en los negocios.
- *Espíritu de cuerpo*: asume que la unión hace la fuerza de una organización.

Esta aportación a la teoría organizacional ha sufrido diversas críticas, dirigidas, por ejemplo, a la fragilidad de su base científica, y a su pragmatismo. Otras críticas se refieren a su visión parcial de la organización, centrada en la estructura formal, sin tener en cuenta los procesos informales sociales (Peiró, 1987). Sin embargo, la obra de Fayol ha tenido una notable influencia en la forma en que han sido estructuradas las organizaciones, de manera que la mayoría de sus principios son aún aplicados en el diseño organizacional (Furnham, 1997).

### 9.1.3 La Teoría de la Burocracia de Weber

El interés principal de Weber (1864-1920) se centra en el nivel organizacional, y en los procesos de poder, la estructura y la autoridad en las organizaciones, y en cómo conjugar estos aspectos para producir organizaciones eficaces. Weber recoge la tradición administrativa del siglo XIX, y define un sistema organizativo mecanicista, del que se espera que haga funcionar la administración de las organizaciones, productivas, o del estado, igual que si se tratara de una máquina.

Las ideas básicas de las que parte Weber (1947) son la división del trabajo, la unidad de mando, la descentralización, la amplitud de control y la departamentalización:

- *La división del trabajo* consiste, en la partición del trabajo en sus componentes de tal manera que cada una de las partes resultantes puedan ser ejecutadas por individuos específicamente entrenados para ello. Esto tiene las siguientes ventajas: permitir usar

trabajadores poco cualificados al simplificar las tareas; facilitar la selección y el entrenamiento de los trabajadores; acelerar el proceso de adquisición de experiencia; incrementar la eficiencia al no tener que moverse los trabajadores de un lugar a otro; incrementar la disponibilidad de mano de obra, incrementar la velocidad de ejecución del trabajo; posibilitar el desarrollo de operaciones concurrentes; e incrementar el abanico de posibilidades en la elección, por parte de los trabajadores, de sus puestos de trabajo.

- *La unidad de mando* se refiere a que un subordinado ha de tener un sólo superior responsable.

- *La centralización y descentralización* se refieren a la medida en que la autoridad es delegada. La autoridad se entiende como el derecho a ejercer el poder inherente a la posición jerárquica que se ocupa, conlleva una responsabilidad sobre los efectos de su ejercicio, y es regulado por las leyes racionales del diseño de la organización.

- *La amplitud de control* se refiere a la cantidad de subordinados que un superior puede dirigir efectiva y eficientemente. Este concepto determina la cantidad de niveles que una organización puede tener. Cuanto mayor es la amplitud de control, manteniendo los demás factores invariables, se espera que la organización sea más productiva, dada la cantidad de supervisores y directivos que desaparecen, y el consiguiente ahorro salarial.

- *La departamentalización* organizacional agrupa diferentes actividades en unidades o departamentos. La división del trabajo crea especialistas que han de ser coordinados en un departamento bajo la dirección de un supervisor.

La organización se caracteriza, pues, por componerse de departamentos que aglutinan puestos de trabajo específicos. Los puestos de trabajo se organizan verticalmente en función de las necesidades de coordinación, que dependen de la amplitud posible de control.

La autoridad necesaria para el control y la coordinación viene de un conjunto de normas racionales preestablecida, que delimitan también las conductas que han de desempeñarse en el puesto. La autoridad y responsabilidad disminuye a medida que disminuye el número de funciones a coordinar, o con el nivel jerárquico del

puesto. La promoción de los trabajadores en la organización viene dada por los conocimientos técnicos que el trabajador demuestra haber obtenido.

Estas características de la organización diseñada siguiendo los principios de Weber le confieren un carácter maquinal, que idealmente funcionaría de forma ajustada a los objetivos para los que fue diseñada. Como veremos, en la práctica, este ideal rara vez se hace realidad.