

L'EVOLUCIÓ HISTÒRICA DE LA PSICOLOGIA DEL TREBALL I DE LES ORGANITZACIONS

THE HISTORICAL EVOLUTION OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

*José M. Peiró i Silla**

Resum

El món organitzacional ha esdevingut l'eix vertebrador de la Psicologia del treball, des del sistema gremial al sistema fabril, que reunia les característiques de veritables organitzacions industrials. Les notes que caracteritzen el procés són: la mentalitat racional, la mecanització de la fabricació i la utilització del vapor com nova energia aplicable a la indústria. A més, la mecanització tindria efectes sobre l'organització del treball, en l'extremar la diferenciació de funcions i la divisió de tasques. Taylor, des de l'enginyeria, introduí una organització científica del treball per millorar els sistemes i els llocs laborals. Amb el mateix objectiu, orientat a millorar l'administració i gestió de l'empresa, Fayol és un dels pioners del «management» científic i Max Weber és considerat l'iniciador de l'estudi sistemàtic de la burocràcia. El desenrotllament, però, i la creixent complexitat de les tecnologies, després de la Segona Guerra Mundial, feu que els models teòrics formulats sobre les organitzacions prestarien una atenció prioritària als aspectes tecnològics, encara que l'organització requereix una visió integradora de totes les perspectives i d'altres aspectes rellevants: és la teoria general de sistemes.

Fins avui, quan la crisi del paradigma dominant, en l'estudi de les organitzacions ha propiciat l'aparició de propostes alternatives. Perquè és possible analitzar o llegir els fenòmens organitzacionals, des de múltiples perspectives i partint de supòsits ben diferents, bé que l'essencial d'una organització es troba a la ment dels seus membres i és mitjançant el conjunt de percepcions i creences

* Correspondència: José M. Peiró i Silla. Departament de Psicologia Social. Facultat de Psicologia. Avinguda de Blasco Ibáñez, 21. 46010-València (Espanya). Adreça electrònica: <Jose.M.Peiro@uv.es>. Institut de Psicologia dels RRHH, D.O. i Qualitat de Vida Laboral (IDOCAL). Universitat de València i IVIE.

configurades en aquelles ments i la interacció social dels seus membres, on cal recerocar el futur de les organitzacions.

Paraules clau: burocràcia, futur de les organitzacions, models teòrics, organització científica del treball, paradigma, percepcions i creences, visió integradora.

Abstract

The organizational world has become the meeting point of Work Psychology, since the gremial to the industrial system that gathered the characteristic of proper industrial organizations. The notes that characterize the process are: the rational mentality, the mechanization of the manufacture and the utilization of the steam as new applicable energy to the industry. Moreover, the mechanization would have effects on the organization of the work, in the maximization of functions differentiation and tasks division. Taylor, from the engineering, introduced a scientific organization of work to improve systems and jobs. With the same aim, oriented to improve the administration and management of the company, Fayol is one of the pioneers of the scientific «management» and Max Weber is considered the initiator of the systematic study of the bureaucracy. The development and the increasing complexity of technologies, after the Second World War, do that the theoretical models formulated on the organizations would pay priority attention to the technological aspects, although the organization requires an integrated view of all the perspectives and of other important aspects: it is the general theory of systems. To day, when the crisis of the dominant paradigm, in the study of the organizations has brought about the apparition of alternative proposals. Because it is possible to analyze or to read the organizational phenomena, from multiple perspectives and starting from very different assumptions, considering that the essential of an organization is in the mind of its members and is by means of the group of configured perceptions and beliefs in those minds and the social interaction of its members, where it is necessary to seek the future of the organizations.

Key words: bureaucracy, future of the organizations, theoretical models, scientific organization of the work, paradigm, perceptions and beliefs, integrated view.

Introducció

Per a la comprensió adequada de l'aparició de les organitzacions en el món del treball és convenient remuntar-nos fins a l'Edat Mitjana, a fi de considerar l'evolució de l'estructura social del treball i dels sistemes productius. En aquesta

evolució cal distingir amb Schneider (1) tres grans etapes: el sistema gremial, el sistema domèstic i el sistema fabril. El gremi, principal organització econòmica que va sorgir junt amb el desenrotllament de les ciutats i la desaparició del règim feudal imperant durant la baixa Edat Mitjana, pot descriure's com una família extensa d'artesans, dedicats a la producció manual d'un determinat tipus de productes en el taller del mestre. Els gremis regulaven el nivell d'ingressos percebuts per tots els treballadors, controlaven la tecnologia de la producció, la quantitat de la mateixa, la distribució de matèries primeres i dels productes, la fixació del preu i altres assumptes econòmics. Al mateix temps, regulaven les relacions entre els treballadors a través d'un sistema progressiu d'aprenents, oficials i mestres. Aquests nivells ocupacionals tenien no sols diferents funcions, sinó també diferents responsabilitats entre si i respecte de la comunitat global.

Cap al segle XVI, els gremis comencen a mostrar signes de decadència provocant canvis importants en els sistemes de producció, en passar progressivament del sistema gremial al sistema domiciliari. La producció es trasllada del taller del mestre a la llar. Es desenrotlla gradualment un sistema en què el comerciant proporciona al treballador la matèria primera i més tard arreplega els productes acabats, venent-los als mercats exteriors. L'única relació de l'obrer amb l'empresari és monetària, a diferència del que ocorria en el sistema gremial i això li concedeix, al comerciant, una posició de domini funcional de l'economia. Cada vegada té, per tant, més influència en la determinació del preu de la mà d'obra, la quantitat d'articles produïts i el preu dels productes.

Les limitacions, però, d'aquest sistema es van fer presents progressivament i les noves condicions econòmiques, socials, culturals i ideològiques van crear un clima favorable a l'aparició del sistema fabril, que exercí un fort impacte en l'organització de les fàbriques, la comunitat i la societat des de la meitat del segle XVIII, fins a finals del XIX i és un dels principals responsables de la configuració de les societats occidentals contemporànies. Com assenyalen Miller i Form (2) «un sistema que reunira uns treballadors davall un mateix sostre, els proporcionara matèria primera i ferramentes, els supervisara i formara i els pagara uns salaris en diners, constituïa una forma productiva més eficaç» que les anteriors. El tal sistema permetia un augment de control sobre la producció i amb això un abaratiment de costos, jugant un paper predominant l'aparició de les fàbriques, com a nous tallers de treball, que reunien les característiques de veritables organitzacions industrials. Una sèrie de notes caracteritzen el procés: la mentalitat racional, que pretenia fer més eficaços els processos de producció, la mecanització de la fabricació i la utilització del vapor com nova energia aplicable a la indústria. A més, la mecanització tindria efectes sobre l'organització del treball, en l'extremar la diferenciació de funcions i la divisió de tasques, fent-les cada vegada més rutinàries i en l'incrementar la grandària de les unitats de producció. Tot això creà condicions de treball inadequades, situacions d'explotació i experi-

ències d'alienació dels treballadors, denunciades per líders i moviments socials de l'època i foren els elements importants, en l'aparició de les organitzacions sindicals modernes, com a instruments que contribuirien, de forma significativa, a la presa de consciència de classe i a la defensa dels treballadors.

L'organització científica del treball i de l'organització: taylorisme, fayolisme i les crítiques rebudes

En les últimes dècades del segle XIX, l'economia i la industrialització pateixen un canvi progressiu, conegut com a segona revolució industrial i que pot caracteritzar-se per dos tipus d'esdeveniments: uns de caràcter econòmic estructural i altres d'ordre tecnològic. Entre els primers cal enumerar el domini de la indústria per les inversions bancàries, la formació de grans acumulacions de capital, la separació entre la propietat i la gestió i el desenrotllament de companyies que comprenen un nombre determinat d'unitats productores. Entre els canvis d'ordre tècnic estan: la substitució del ferro per l'acer, la de l'energia a vapor per l'electricitat i els derivats del petroli, l'adopció de sistemes de producció en massa, els canvis importants en els transports i comunicacions i l'ús de les investigacions científiques, amb fins aplicats a l'activitat industrial. Un tercer fenomen rellevant de caràcter ideològic és el liberalisme, que propugnava els principis del lliure mercat i la no intervenció de l'Estat en l'economia.

En aquest context sorgeix la teoria de l'Organització Científica del Treball, que tracta de reduir la ineficiència amb una planificació «racional i científica» de l'activitat laboral, buscant la «millor forma possible» de fer cada tasca. De l'estudi científic ha de resultar, segons Taylor, la descripció precisa del que ha de fer-se, com ha de fer-se i el temps exacte per a fer-ho. Amb un tal sistema s'introdueix una primera divisió del treball, en dos grans grups: els que han de dissenyar i programar les tasques i els que han d'executar-les. La programació es basa en la identificació de les unitats de tasca elementals i en la descomposició de les tasques, de manera que la qualificació requerida siga mínima i l'entrenament necessari, també. D'altra banda, l'estudi de temps i moviments permetia determinar el temps òptim i el temps normal d'execució d'una tasca, plantejament que té implicacions per a la selecció de personal. Així, els treballadors s'han d'acomodar a complir allò que s'ha establert pels enginyers i per això no es requereix d'iniciativa o de capacitat per a resoldre problemes. A més, segons aquest sistema, la motivació de les persones per a treballar és bàsicament econòmica i la forma més eficaç d'evitar la «frenada» produïda pel grup de treball és la individualització de les recompenses.

Com es veu, la concepció de l'home subjacent a aquesta teoria és doble: d'una banda, se'l concep com a subjecte completament racional, capaç de prendre

decisiones òptimes –cas dels enginyers especialitzats en organització científica del treball–; d'una altra, com una màquina més, que intervé en el procés de producció –cas dels treballadors–. Com escriu Cy Ching: «es considerava al treballador només com una part de la maquinària, que mantenia en funcionament l'empresa i se'l tractava com a tal. Si s'accidentava o s'incapacitava totalment, encara que fora en el lloc de treball, se l'apartava i reemplaçava com una peça més de la maquinària».

Foren múltiples i diverses les crítiques que van sorgir davant els plantejaments de l'organització del treball. Els primers a reaccionar van ser els propis obrers que es referien al sistema com «maleïda ferramenta de treball». Davant les propostes de treballadors i sindicats, la Cambra dels Diputats dels Estats Units va resoldre, en 1911, investigar el sistema Taylor, nomenant una comissió a l'efecte. L'informe final assenyala que «no es tenien en compte els factors psicològics i la fatiga del treballador, que s'havia aconseguit un distanciament entre patrons i obrers i que el sistema eliminava l'ofici, empenyent als obrers a través de l'especialització a fer cada vegada tasques més senzilles i mecàniques». També s'ha criticat la concepció pragmatista i mecanicista de l'ésser humà, sobre la qual es basa la teoria i la metodologia de l'Organització Científica del Treball, assenyalant-se les insuficiències i inadequacions de l'estudi de temps i moviments i dels mètodes d'estandardització.

Així, des de la Psicologia del treball, diversos autors van posar de manifest les insuficiències d'aquest plantejament, en oblidar les diferències individuals –el mateix procediment de treball pot ser adequat per a una persona i inadequat per a una altra–. D'altra banda, la fatiga i la monotonia que produeix la repetició d'una mateixa tasca, durant hores, arriba a ser disfuncional i ineficaç i té conseqüències negatives, per a la salut física i mental i per al benestar psicològic de l'individu. També es criticà el plantejament excessivament simplista de la motivació laboral, que es basava únicament en motius econòmics, quan altres motius són també rellevants, a l'hora de comprendre per què i quant treballen les persones. Entre ells, els de caràcter social són importants, com veurem en l'apartat dedicat a l'Escola de les Relacions Humanes.

Així doncs, Taylor, des de l'enginyeria, va voler introduir una organització científica del treball que millorara els sistemes i els llocs de treball. Amb el mateix objectiu, encara que orientat a millorar l'administració i gestió de l'empresa, Fayol apareix com un dels pioners del «management» científic. L'objectiu fonamental fou el d'oferir un cos de principis, que permeteren al director d'una empresa construir i administrar la seua organització de manera racional. Partia del supòsit que poden descobrir-se una sèrie de principis universals, que haurien de substituir a les regles intuïtives tradicionals de l'acció directiva. Aquest tipus de plantejaments també va rebre crítiques: la pretensió de trobar l'única manera «millor» d'organitzar i dirigir les organitzacions, oblida que el que resulta eficaç

en determinades condicions deixa de ser-ho en altres. A més, en posar l'èmfasi en els aspectes formals i «oficials» de l'organització, s'oblida que molts fenòmens organitzatius només es comprenen si es té en compte l'organització informal. Precisament, aquest és l'aspecte principal que va vindre a posar en relleu l'Escola de les Relacions Humanes.

L'escola de les relacions humanes

El moviment de les relacions humanes va sorgir a Amèrica, en part com a conseqüència del desenrotllament de la Psicologia industrial i, en part, per les seues insuficiències. Fou la seua conseqüència, perquè la Psicologia industrial incrementà la importància del factor humà, modificant el model mecànic del comportament organitzacional, per substituir-lo per un altre, en què es tingueren en compte els sentiments, les emocions, les motivacions no econòmiques i altres necessitats dels treballadors. Però al mateix temps, el moviment de les relacions humanes representa una superació crítica de la posició individualista i diferencial, adoptada per la Psicologia industrial en les seues primeres dècades. Calia examinar el comportament de les persones, en l'organització, considerant la presència d'altres i les seues interaccions.

La importància dels aspectes socials informals, al si de l'organització laboral, es posà de manifest en una investigació que es va dur a terme a la planta Hawthorne de la Western Ellectric Company. Elton Mayo i altres investigadors tractaven de determinar la influència de la il·luminació i altres condicions físiques de treball. Per això, van ubicar a un grup de treballadores en una sala, amb condicions especials que permetien dur a terme l'experiment. No obstant, el descobriment més sorprenent fou la constatació que eren sobretot les consideracions especials i la situació social generada, així com l'interés que les treballadores percebien per part de l'empresa cap al seu treball, el que va influir de forma determinant en l'increment del seu rendiment, en compte de les variacions introduïdes en les condicions físiques.

En un segon estudi es va observar el comportament d'un grup de treballadors comprovant-se que la influència del grup de companys era més potent, a l'hora de determinar el comportament dels treballadors que no la pròpia estructura d'incentius i incentius de l'empresa i el poder formal del supervisor.

En el seu conjunt, aquests estudis van posar de manifest una sèrie de qüestions: en primer lloc, l'existència d'una organització informal junt a l'organització formal. La formal és la planejada i establida en els organigrames, la informal resulta de les interaccions entre els membres de l'organització. D'aquesta manera, el comportament d'una persona en l'empresa depèn de la forma en què s'integra en el conjunt social i de l'estructura de l'empresa, en les seues dimensions formal

i informal. Una segona qüestió que es va extraure fou la relativa a la necessitat preparar els supervisors i directius, en habilitats socials. Com va assenyalar Elton Mayo, la part principal de la indústria és humana i social, no essencialment econòmica. Així les habilitats crucials per a l'empresa són les de lideratge i les d'assessorament. La conclusió més important és que posa èmfasi en la preparació de directius i supervisors, en habilitats de direcció i de lideratge.

Des de les seues primeres formulacions, l'escola de les relacions humana fou criticada en múltiples aspectes: els economistes tradicionals ridiculitzaven el rebuig dels diners com a motivador central del comportament laboral; els polítics liberals atacaven la negació de l'individualisme; els radicals negaven l'irracionalisme dels treballadors i la seua dependència moral de la direcció. Molts directius de les empreses descartaven, per irrealitzables, les seues tècniques d'intervenció i els investigadors de les ciències socials assenyalaven les insuficiències metodològiques detectades.

Totes aquestes crítiques, però, no han d'impedir el reconeixement del paper fonamental d'una tal orientació, en assenyalar la importància de les relacions humanes, la influència del grup, l'existència d'una estructura informal en les organitzacions i el paper central de les habilitats socials, en les funcions de supervisió i de direcció. No obstant això, pretendre reduir a aquests factors l'explicació del comportament humà en les empreses és la seua limitació més greu.

La teoria de la burocràcia

Max Weber (1864-1920) pot ser considerat l'iniciador de l'estudi sistemàtic de la burocràcia. No obstant això, per a comprendre adequadament les idees de Weber, cal situar-se en el context més ampli de la seua teoria de la dominació. En ella Weber tracta d'establir les formes de legitimació del poder i el tipus d'organització que les sustenta. Així, distingeix tres principis de legitimació que, amb els seus tipus d'organització corresponents, permeten establir tres tipus de dominació: a) La carismàtica, justificada per les característiques del líder i acceptada pels seguidors en funció de la seua fe en ell. L'organització administrativa que hi sorgeix sol ser inestable i indeterminada. b) La dominació tradicional, en què el poder de l'autoritat està justificat per l'estatus heretat. Aquesta tipologia suscita organitzacions administratives de tipus patrimonial o de tipus feudal, en què els funcionaris depenen del cap i estan fortament vinculats a ell. c) La dominació legal, s'assenta en la llei, com a principi legitimador per la seua racionalitat, sent independent del líder o cap que la fa complir: el compliment s'ha d'aconseguir per procediments legals. Aquest tipus d'organització és la burocràcia.

Per a Weber, burocràcia vol dir, sobretot, prevalença d'un tipus racional d'organització. «Significa fonamentalment exercici del control, basat en el co-

neixement –competència tècnica–, que és el tret que la fa específicament racional» (3). Es tracta, doncs, d'un sistema d'organització basat en regles racionals que tracten de regular l'estructura i el procés total de l'organització, en funció del coneixement tècnic a fi d'aconseguir una eficàcia màxima i es fonamenta en una sèrie de notes característiques de l'autoritat legal: primer, les normes s'estableixen per la seua racionalitat i el cos legal està compost per un sistema consistent de regles abstractes establides intencionalment. Segon, la persona que exerceix l'autoritat ocupa un càrrec les funcions del qual, prerrogatives, drets i obligacions estan delimitades, i només per raó del seu càrrec deté el tal poder. Tercer, la persona que obeeix l'autoritat ho fa només en tant que membre del grup i únicament acata la llei, no les voluntats individuals dels caps.

Per aquesta raó, l'organització burocràtica es caracteritza per estar composta per càrrecs oficials delimitats per regles, d'acord amb els principis següents: primer, una delimitació de les obligacions a complir per cada càrrec en funció de la divisió del treball; segon, la provisió de l'autoritat necessària per a l'exercici i el compliment de les obligacions i tercer, la delimitació de les condicions i els mitjans coercitius per a l'exercici de l'autoritat. A més, l'organització dels càrrecs segueix el principi jeràrquic d'autoritat, de tal manera que cada càrrec es troba sota el control i supervisió d'un superior i cada funcionari és responsable davant el seu superior de les seues decisions i accions, així com de les dels seus subordinats. Així la conducta dels funcionaris ve regida per un sistema coherent de regles tècniques i normes de tipus general i consisteix en l'aplicació a cada cas i situació concreta. Per això, es requereix una especialització i una preparació qualificada i la seua selecció es realitzarà d'acord amb aquests tipus de criteris.

L'ocupació, aleshores, està considerada com una carrera, que es desenrotlla d'acord amb un sistema de promocions establert en funció de l'antiguitat o la capacitat i els coneixements tècnics. Es tracta, doncs, d'una adjudicació dels llocs i càrrecs per raons de competència i no per preferències personals o nepotismes. I en aquest tipus d'organitzacions, els actes administratius, les decisions i les regles es formulen i registren per escrit i el funcionari ideal compleix la seua tasca amb un esperit de formalitat impersonal, «sine ira et studio», sense enemistats ni passió i, per això, sense afecte ni entusiasme.

Com assenyala Weber «des d'un punt de vista estrictament tècnic, l'experiència demostraria, en forma universal, que l'organització administrativa de tipus burocràtic pur és capaç de proporcionar el més alt grau d'eficàcia... Comparat amb altres formes d'organització, l'aparell burocràtic completament desenrotllat és exactament el mateix que la màquina, respecte de les formes no mecàniques de producció. La precisió, la rapidesa, la univocitat, l'oficialitat, la continuïtat, la discreció, la uniformitat, la rigorosa subordinació, l'estalvi de friccions i de costos objectius i personals són infinitament majors, en una administració severament

burocràtica i especialment monocràtica, servida per funcionaris especialitzats que no en totes les altres organitzacions de tipus col·legial, honorífic o auxiliar» (3).

En establir aquestes notes, Weber tractà de formular un tipus ideal d'organització. No obstant, diversos autors han assenyalat un bon nombre de crítiques, tant a la concepció de tipus ideal com a les formes en què s'ha concretat, en la pràctica. Així, s'ha assenyalat que la burocràcia no és la forma més adequada d'organització, en totes les circumstàncies. En entorns canviants i transitoris hi ha altres formes organitzatives més eficaces i adaptatives. També s'ha indicat que les concrecions d'organització han posat de manifest tota una sèrie de disfuncions. Com l'«esperit de cos» o corporativisme que poden desenrotllar els funcionaris, més preocupats per la seua pròpia seguretat que no per la prestació del servei; o el rendiment en nivells baixos a què es tendeix, quan s'han d'especificar els rendiments mínims esperables, que arriben a convertir-se en «sostres».

En resum, l'estudi de la burocràcia ha posat de manifest la necessitat considerar els aspectes formals i estructurals de les organitzacions, que no són reductibles a la consideració de les persones que les integren, ni als grups informals. No obstant això, la tal consideració estructural tampoc no esgota les perspectives rellevants de l'organització, tot i introduint els sistemes de regles, rols, relacions jeràrquiques, departaments i xarxes de comunicació formal. Junt a aquells factors, altres no menys importants han de ser tinguts en compte. Entre ells un especialment significatiu és el subsistema tècnic. La consideració d'aquest aspecte i la seua interrelació amb altres subsistemes de l'organització ha estat abordat per l'aproximació sociotècnica de les organitzacions.

Les «noves» tecnologies. Determinisme tecnològic i enfocament sociotècnic

El desenrotllament i la creixent complexitat de les tecnologies, després de la Segona Guerra Mundial, feu que els models teòrics formulats sobre les organitzacions prestaren una atenció prioritària als aspectes tecnològics. Els sistemes de producció en cadena i la generalització del «fordisme» estimulà la necessitat, entre els científics socials, de comprendre els efectes que tot això tenia sobre els treballadors. L'anàlisi de les característiques més rellevant del treball en cadena (4) posava de manifest la importància de la programació del ritme de producció, la manipulació mecanitzada i el fraccionament excessiu de les operacions i unitats de treball. Així el tipus de treball resultant era repetitiu, simple, fraccionat, poc interessant i monòton. A més, la topografia laboral resultant de les condicions tecnològiques, dificultava les relacions socials i la formació de grups de treball entre els empleats, augmentava l'estandardització de la tasca i impedia el desenrotllament professional i personal dels treballadors, establint la necessitat de control i supervisió externa sobre el treball.

Les transformacions tecnològiques s'abordaven, habitualment, des del supòsit del determinisme tecnològic, és a dir l'assumpció que la tecnologia determina l'estructura de l'organització i imposa un tipus particular de sistema de treball i d'organització social. Enfront d'aquests supòsits, la investigació desenrotllada per l'Institut Tavistock, en les mines de carbó angleses, posà de manifest que la tecnologia permet més d'una alternativa psicosocial i organitzativa i, per això, l'elecció de la més adequada pot incrementar els resultats, tant a nivell de producció com de satisfacció dels treballadors. En efecte, la introducció d'una nova tecnologia per a l'extracció de carbó que va substituir el mètode d'extracció «a mà» –hand got– pel de «mur continu» –longwall–, a pesar de la inversió i les millores tecnològiques que va suposar, representà una millora en el rendiment i es constata un increment en les queixes dels treballadors. Davant d'aquests fets, Trist i Bamford (5) van tractar de determinar les característiques tècniques del sistema tradicional i les del sistema de «mur continu», que podien produir les diferències en els aspectes humans.

D'acord amb el sistema tradicional, les activitats implicades en l'extracció del carbó –extracció, càrrega i transport, i activitats per a l'avanç de la galeria– es realitzaven per equips de sis homes, que es rellevaven en tres torns diaris de dos treballadors. Tots ells coneixien i realitzaven les tasques corresponents a cada una de les tres fases i, en canviar el torn, els altres treballadors començaven la tasca en el punt del cicle en què el grup anterior ho havia deixat, sense cap problema. A més, els sis homes rebien el mateix salari, en funció de la seua producció i el grup era format d'acord amb les preferències dels membres, amb que es configuraven grups amb un nivell d'habilitat i rendiment prou semblant. Açò suposava una àmplia variabilitat en el rendiment dels distints grups, però introduïa estabilitat dins del grup. El control sobre el rendiment i la producció era exercit pels propis membres, igual que el ritme del rendiment, que s'establí en funció de les condicions geològiques en què es desenrotllava la tasca en cada cas. Aquest tipus d'organització social s'adaptava adequadament al treball realitzat i permetia de resoldre els problemes plantejats.

La introducció del sistema de mur continu fou, en part, deguda a la incorporació del transportador de cadena, en l'extracció del carbó. Això feu necessària la substitució dels pilars i dels talls individuals per superfícies més extenses que, al seu torn, va provocar la introducció de producció en sèrie amb grups d'uns quaranta o cinquanta homes. «El treball es fraccionà en una sèrie d'operacions estandarditzades que se seguien unes a altres, en una successió rígida durant tres torns... d'aquesta manera, el cicle complet de l'extracció del carbó es completava cada vint-i-quatre hores» (5), fets que provocaven canvis importants en l'organització del treball: es trencà la globalitat de la tasca a causa de la fragmentació, es van separar els tres tipus de funcions, es van desintegrar els equips naturals i fou necessària una supervisió externa a fi d'assegurar la coordinació, de manera que

no es dificultara la tasca dels altres torns. Els conflictes en el desenrotllament del cicle d'extracció s'incrementaren. Es van introduir una sèrie de diferenciacions en el sistema de pagues, que ja no es realitzava d'acord amb el nivell de producció del grup, sinó en funció del tipus de tasca realitzada per cada operari. Això va conduir a negociacions amb cada grup, a l'hora de fixar els salaris. Tots aquests canvis van provocar, paradoxalment, un descens en el rendiment, un augment de les vagues, absentisme laboral i baixes per malaltia.

No obstant, no tots els pous de mines havien estat organitzats d'acord amb el sistema de «mur continu» convencional. En els pous, on les vetes de carbó eren menudes es van conservar les tradicions del sistema anterior, encara que s'incorporaren les noves tecnologies –cintes transportadores i perforadores mecàniques–, sorgint una organització del treball composta. Açò va permetre realitzar una comparació entre el sistema de «mur continu» convencional i el sistema compost. Aquest últim es diferenciava del primer perquè permetia als treballadors adquirir una àmplia gamma d'habilitats i, en «haver de desenrotllar bona part de les tasques del cicle complet d'extracció, els grups de treball eren autoseleccionats i presentaven una certa igualtat de nivell, rebien bonificacions iguals per a tot el grup, a més de la paga en funció de la seua producció, i passaven a realitzar una altra fase del cicle quan es plantejava l'oportunitat, sense esperar el canvi de torn. Així, encara que el treball es realitzava d'acord amb el mètode de «mur continu», no obstant es combinava amb característiques del sistema tradicional. Les comparacions realitzades entre els dos sistemes amb idèntica tecnologia, però distints sistemes socials, van mostrar que el sistema compost presentava major nivell de producció, menor absentisme laboral, major adequació dels ritmes cíclics i major grau de satisfacció. Es va observar, també, que quant major era el nombre de característiques socials tradicionals incorporades al sistema compost, major era la diferència en els aspectes assenyalats sobre el sistema convencional. A més, en el sistema compost no calia la presència del supervisor atès que, de nou, el control i la coordinació era interna al grup.

Com es veu, es confirma la tesi central dels investigadors que, davant d'un mateix sistema tècnic, caben diversos sistemes socials de treball. Altrament, l'impacte de la tecnologia sobre el comportament no és directe sinó mediat per l'organització laboral establida. Totes aquestes aportacions van tindre posteriors implicacions, per al desenrotllament dels grups semiautònoms de treball i l'elaboració d'estratègies d'implantació de noves tecnologies, sense partir del supòsit del determinisme tecnològic. Aquesta aproximació, a més, prestà atenció als aspectes interns de l'organització, conceptualitzant-la com un sistema de subsistemes diversos. Al mateix temps assenyalà la necessitat de considerar les relacions de l'organització amb el seu entorn. Això requereix la consideració de l'organització, com un sistema obert de caràcter social, que intercanvia matèria, energia i informació amb l'ambient que l'envolta.

La influència de la perspectiva humanista en la teoria de l'organització. La concepció dels recursos humans

Durant les dècades del seixanta i setanta i coincidint amb el període d'expansió econòmica, es van desenrotllar en Psicologia del treball i de les organitzacions una sèrie de plantejaments, inspirats per la Psicologia humanista, que qüestionaven les concepcions predominants sobre la persona i l'organització, assumides per les teories tradicionals de l'organització.

La Psicologia humanista parteix d'una concepció de la persona com a ésser capaç d'autoafirmar-se de manera creatiu, autònoma, i conscient, amb capacitat de prendre decisions i amb una rica experiència interior. A més, suposa que tot ésser humà, si es donen les condicions oportunes, tendeix cap al creixement, el desenrotllament i l'autorealització de les seues potencialitats humanes. Al respecte diversos autors, en analitzar les organitzacions des d'aquesta perspectiva, han assenyalat que l'organització formal convencional a prou penes tenia en compte les característiques de les persones i, ben sovint, les dificultava en compte de potenciar-les. Les aportacions de McGregor, Likert i Argyris són clares i importants exponents del que acabem de dir. McGregor assenyalava la necessitat considerar l'aspecte humà de les empreses, i constata que el model d'organització predominant és incapaç de proporcionar una motivació efectiva de l'esforç humà, cap a la consecució dels objectius de l'organització. «Falla perquè la direcció i el control són mètodes inútils per a motivar la gent, les necessitats fisiològiques i de seguretat de la qual estan raonablement satisfetes i les de l'ego i d'autorealització són predominants». Aquest autor caracteritza el model tradicional d'organització –teoria X–, posant de manifest els tres supòsits bàsics en què se sustenta: *a*) que la direcció és responsable d'organitzar els elements de l'empresa productiva –diners, materials, equip, gent–, en benefici de fins econòmics, *b*) que la direcció és qui ha de marcar les pautes als treballadors, controlar els seus actes i modificar els seus comportaments, per a adequar-los a les necessitats l'organització i *c*) que, sense la intervenció activa de la direcció, la gent és passiva i inclús es resisteix a les necessitats de l'organització. Dirigir consisteix, doncs, en aconseguir els objectius, per mitjà de l'execució de les tasques que corresponen a diverses persones. Darrere d'aquesta concepció d'organització hi ha una sèrie de creences implícites sobre les persones: «*a*) l'home mitjà és indolent per naturalesa, treballa el mínim possible; *b*) no té ambició, li desagrada la responsabilitat i prefereix ser guiat; *c*) essencialment està centrat en si mateix, és indiferent a les necessitats l'organització; *d*) per naturalesa es resisteix al canvi; *e*) és crèdul, no molt brillant, és la víctima propícia del xarlatanisme i la demagògia» (6).

Enfront d'aquest model tradicional, McGregor en proposa un altre d'alternatiu (Teoria Y) els aspectes característics del qual són els següents: Es parteix del fet que la direcció és la responsable de l'organització dels elements de l'empresa

productiva: diners, materials, equip i gent, en benefici dels fins econòmics. No obstant això, cal assenyalar que la gent no és per naturalesa passiva ni refractària a les necessitats l'organització: s'ha tornat així com a resultat de la seua experiència en les organitzacions. Però la motivació, el potencial de desenrotllament, la capacitat per a assumir responsabilitats i la disposició per a dirigir el comportament cap a metes de l'organització, es troben latents. Així la direcció el què ha de fer és ajudar a descobrir i desenrotllar aquelles característiques: «La tasca essencial de la direcció és adequar les condicions de l'organització i els mètodes d'operació, de manera que la gent pugua aconseguir les seues pròpies metes de la millor manera, dirigint els seus propis esforços cap als objectius de l'organització» (6). Es tracta d'establir una direcció per objectius, en compte d'una direcció per control. De totes maneres, un tal plantejament se sembla més a un programa d'acció que no una veritable teoria.

Likert, en la seua obra «Nous patrons de la Direcció» (8), analitza les diverses estructures que poden observar-se en les empreses i les seues repercussions sobre el comportament dels individus. En les organitzacions solen prevaldre estructures basades en la línia jeràrquica, i l'especialització del treball i en canals de comunicació formal ascendents i descendents. No obstant això, Likert assenyala que «els directors d'empreses altament productives han desenrotllat, en les seues organitzacions, sistemes socials altament coordinats, motivats i cooperatius. Davall la seua direcció les diferents forces motivadores de cada membre de l'organització, s'han unit en una sola força dedicada a assolir els objectius mútuament establits en l'organització. Aquest patró general, amb membres molt motivats i cooperatius, sembla la característica central dels sistemes de direcció més nous, que han desenrotllat els directius més productius.» (Ib.) En síntesi, la consideració empírica dels patrons moderns de direcció, que resulten més eficaços, porta a Likert a formular una nova concepció de l'organització, en què es tenen en compte les dimensions motivacionals dels seus membres, en tota la seua complexitat i s'insisteix en els aspectes d'integració al grup, de participació en la presa de decisions, de millora de la comunicació i de major integració a l'empresa, com a motius bàsics per a aconseguir que els membres de l'organització assumesquen les metes de l'organització com a pròpies, aconseguint així una major eficàcia.

Argyris parteix, també, de la tesi humanista que defensa que les persones busquen el seu desenrotllament personal i la seua autorealització. Per això, han de potenciar els seus sentiments d'autoestima i de competència i han d'acréixer els sentiments d'acceptació de si mateixos i dels altres. En la nostra cultura el desenrotllament personal s'entén com la progressió d'un estat de dependència a un altre d'independència, com un canvi d'interessos casuals a un d'interessos mantinguts, com un avanç des de perspectives a curt termini cap a perspectives a llarg termini i com un canvi de la regulació de la conducta que procedeix des

de l'heterocontrol a l'autocontrol. Es tracta d'un pas progressiu, des d'un estat d'infància sense responsabilitats cap a una vida adulta, que es pretén responsable i madura.

Argyris constata que les organitzacions laborals no tenen aquell tipus d'orientació i no faciliten una vida adulta d'acord amb tals característiques. De fet, de vegades, la impossibiliten. Generalment, les organitzacions desenrotllen sistemes de control externs a la persona i una planificació detallada de les tasques, que porta a activitats monòtones, fragmentades i sense sentit. D'això resulta una manca de congruència entre la necessitats dels individus, que aspiren a l'èxit psicològic i les demandes de l'organització formal inicial. A més, a causa de l'estructura organitzacional, als controls jeràrquics i al lideratge directiu, el conflicte entre individu i organització tendeix a empitjorar en la mesura que es descendeix en la línia de comandament i el lloc de treball exerceix un major control sobre l'individu.

En una tal situació, els treballadors experimenten dependències i submissió i, si estan orientats cap al «èxit psicològic» –autorealització–, vivenciaran frustracions, conflictes i fracassos psicològics. En aquest escenari, són freqüents l'absentisme, la rotació, la restricció de cotes de producció, la pèrdua de temps, la creixent importància concedida als factors materials, i la manca de compromís. Per la seua banda, l'organització tradicional reacciona augmentant els controls, enfortint els aspectes formals i impedit el desenrotllament dels aspectes informals, suscitats pels propis treballadors. Es crea així un cercle viciós, que incrementa el conflicte entre individu i organització.

Front d'aquesta organització de tipus tradicional, Argyris proposarà un nou model per incrementar, en les persones, la probabilitat d'èxit psicològic i la responsabilitat personal, alhora que facilitant la consecució dels objectius i necessitats de l'organització que afavoreixen el seu manteniment i desenrotllament. Com assenyalen Domínguez i Casas (9) «la proposta d'Argyris se centra en la reducció dels nivells jeràrquics, en la disminució dels graus de subordinació i dependència, en l'increment de la comunicació i en l'ampliació participativa de les esferes que prenen decisions... No obstant això, cal comptar amb un tipus de personal conscient, responsable i que s'interessa clarament per l'organització».

Les organitzacions com a sistemes oberts de caràcter social

Les diferents aportacions que hem revisat fins ací han anat posant l'èmfasi, a l'hora de conceptualitzar l'organització, en algun component rellevant com els llocs de treball que les configuren i la seua racionalització, el factor humà, els aspectes informals, l'estructura formal, la tecnologia que utilitza o la complexitat dels seus recursos humans. No obstant això, cada vegada ha anat quedant

més clar que la comprensió de l'organització requereix una visió integradora de totes les perspectives i d'altres aspectes rellevants. La teoria general de sistemes ha proporcionat un marc conceptual adequat, per a progressar en aquella direcció. Aquesta aproximació considera l'organització com un sistema d'elements i parts mútuament interdependents. Centra la seua atenció en l'estudi de les parts estratègiques o centrals del sistema, la naturalesa de la seua mútua interdependència, els principals processos que les interrelacionen i permeten l'adaptació d'unes amb les altres, els fins centrals del sistema i les relacions amb el seu ambient.

Des de la teoria de sistemes s'ha considerat l'organització com un sistema obert, de caràcter social. Els sistemes socials posseeixen unes propietats distintives i diferencials dels altres tipus de sistemes oberts. Entre altres coses no presenten uns límits físics ni una estructura física, com la dels sistemes biològics. Els sistemes socials posseeixen una estructura però és més de successos i esdeveniments que no de components físiques i aquesta és inseparable del seu funcionament. A més, es tracta de sistemes ideats artificialment, sent els llaços psicològics més que no els biològics els que mantenen units als seus membres. Totes aquestes qualitats permeten que les organitzacions es puguen dissenyar, per a un ampli rang d'objectius i determinen que les seues corbes de creixement no s'ajusten a les típiques del cicle de vida dels sistemes biològics. A més, requereixen diversos mecanismes de control que mantenen les seues unitats en funcionament, de manera interdependent. D'altra banda, cal prendre en consideració les relacions de l'organització amb el seu entorn.

Com assenyalen Katz i Kahn (10) «les organitzacions socials són sistemes clarament oberts, en els que l'input d'energies i la conversió de l'output en input energètic ulterior consisteix en transaccions entre l'organització i el seu ambient. Tots els sistemes socials, incloses les organitzacions, consisteixen en activitats pautades d'un cert nombre d'individus. A més, aquelles activitats pautades són complementàries o interdependents respecte a algun resultat comú». Probablement, l'autor que ha sintetitzat de forma més adequada les diferents característiques de les organitzacions com a sistema obert és Schein (11) qui planteja fonamentalment els punts següents:

1) L'organització és un sistema obert que es troba en interacció constant amb el seu medi ambient, rebent... transformant... i exportant matèria, energia i informació.

2) Es tracta a més, d'un sistema amb múltiples propòsits o funcions, que impliquen diverses interaccions entre l'organització i el seu medi ambient.

3) Es componen de molts subsistemes, que es troben en interacció dinàmica entre si... Per això cal analitzar les conductes d'interacció d'aquells subsistemes. A més, cobra cada vegada més importància la gestió i el control dels límits –boundary control– i les zones d'interacció entre diferents subsistemes.

4) Altrament, com els subsistemes depenen mútuament entre si, els canvis en un subsistema és probable que afecten la conducta d'altres.

5) Els múltiples llaços entre l'organització i el seu medi fan difícil especificar clarament les fronteres d'una organització donada, pel que resulta més adequat caracteritzar-la com a conjunt de processos estables d'importació, conversió i exportació de matèria, energia i informació.

L'anàlisi de les empreses, basat en els principals conceptes de la teoria de sistemes, permet una comprensió més adequada de les mateixes i posa de manifest la complexitat de les relacions amb el seu ambient, la importància d'analitzar els seus subsistemes i de considerar les interdependències entra ells, la utilitat d'analitzar els fluxos de treball, d'informació, i els processos de presa de decisions. A més, és important analitzar els múltiples objectius i els mecanismes, a través dels quals el funcionament del sistema contribueix a la consecució d'aquells objectius.

Diversificació i innovació en les formes organitzatives

Segons ha anat progressant l'estudi de les organitzacions, s'ha anat posant de manifest que resulta poc raonable pretendre determinar la millor forma d'organització possible, amb validesa universal. A començaments dels anys seixanta Burns i Stalker (12) van plantejar, front a la posició de Weber, que donades certes condicions ambientals –especialment en ambients turbulents– era més adequada una estructura flexible –que ells van caracteritzar com orgànica– que no l'estructura burocràtica. Progressivament, la investigació anà posant l'èmfasi en una aproximació de contingència, que planteja l'existència de múltiples formes organitzatives, assenyalant que la més adient i eficaç –en cada cas– pot ser distinta, depenent de diversos factors. El repte de la investigació consistia, doncs, a identificar els factors rellevants. A poc a poc, s'han anat posant de manifest els factors que juguen un paper significatiu: la grandària, la tecnologia, l'ambient, la història de la pròpia organització, etc... Així la forma organitzativa més eficaç dependrà d'un o més d'aquells factors.

En aquesta línia, Mintzberg (13) ha identificat cinc tipus d'estructures que cobreixen raonablement la diversitat de formes organitzatives:

– Estructura simple, de grandària petita, presenta una mínima diferenciació d'unitats i pocs nivells jeràrquics, una divisió del treball vaga i un nivell molt baix de formalització de les tasques i conductes. És fonamentalment orgànica i la coordinació s'aconsegueix principalment per supervisió directa. Un exemple clar és una empresa familiar.

– Estructura burocràtica de caràcter mecànic. Correspon al tipus d'organització descrit per Weber. Es dona en organitzacions que es caracteritzen per

processos de treball repetitius, simples i estandarditzats. Presenten una gran proliferació de regles, mostra àmplies unitats de treball en els nivells operatius, una estructura relativament centralitzada de poder i decisió i un considerable component administratiu, amb una distinció clara entre línia i staff. Un exemple d'aquest tipus d'estructura és una planta de fabricació d'automòbils.

– Burocràcia professionalitzada. Aquesta estructura combina l'estandardització amb la descentralització. Es basa la coordinació entre els seus membres en l'estandardització d'habilitats, aconseguida per mitjà d'entrenament i socialització. A més, els professionals treballen amb una certa independència respecte dels seus col·legues i estretament vinculats als seus clients. Per exemple, un hospital.

– Estructura divisionalitzada. Està formada per un conjunt d'entitats organitzatives quasi autònomes, coordinades per una estructura central. Aquesta organització fonamenta la diferenciació bàsica, en funció dels mercats a què pretén servir i, una vegada establides les divisions, els concedeix control sobre les operacions i funcions que han de realitzar, per a proporcionar serveis i productes. Tres aspectes són característics: la diferenciació d'unitats dins de l'organització, basades en les demandes dels mercats, la descentralització vertical del poder, encara que no necessàriament ha d'haver-hi descentralització dins de cada una d'elles, i l'establiment d'una estandardització de resultats, que permet un control general indirecte de cada una de les divisions. Un exemple ho són les divisions d'una empresa multinacional.

– L'estructura adhocràtica es caracteritza per la poca formalització i una àmplia especialització dels seus membres, que solen agrupar-se en unitats funcionals flexibles i es reorganitzen en petits equips de projectes, en funció de les demandes dels clients. La coordinació dins l'equip i entre els equips s'aconsegueix, fonamentalment, per mitjà de l'adaptació mútua i hi ha una considerable descentralització de poder. Un exemple pot ser una empresa consultora.

Els canvis en l'entorn de les empreses, especialment els canvis en la globalització de capitals, la globalització de mercats, els desenrotllaments de les noves tecnologies –en especial les de la informació i la comunicació– els canvis demogràfics, dels sistemes de valors, etc. estan portant a les empreses a buscar noves formes organitzatives i nous sistemes d'organització de la producció. Entre les primeres descriurem breument les organitzacions en forma de xarxa –network organizations– i, entre les segones, farem menció de la gestió de la qualitat total, la reenginyeria de processos o l'aprimament de les organitzacions –lean organizations– com a estratègies de flexibilització de la producció, de la distribució i de la gestió que pretén aconseguir una adaptació més eficaç als seus mercats i al seu entorn econòmic i social.

Les organitzacions en forma de xarxa han anat desenrotllant-se durant les últimes dècades, com a alternativa a les organitzacions burocràtiques, verticalitzades i basades en la jerarquització de l'autoritat. Estan dissenyades per a utilitzar

els recursos compartits per diverses estructures organitzatives independents, però que decideixen cooperar a fi d'aconseguir avantatge competitiu. Així, en una organització de xarxa, diverses estructures organitzatives cooperen reconeixent-se mútua interdependència. Cap organització té el control de tots els recursos i cada una ha de posar especial esforç i interès en la gestió de la interacció. L'èmfasi en l'intercanvi d'informació, la cooperació i la dependència mútua a fi d'aconseguir beneficis, són elements característics d'aquest tipus d'organització. A més, la confiança en les relacions entre les diverses parts de la xarxa, l'altruisme i l'interès per oferir, a l'altra part, un servei o producte beneficiós són també aspectes bàsics per al funcionament d'aquest tipus d'organitzacions. Aquesta forma organitzativa implica l'aparició d'una nova «filosofia» directiva i un canvi en la concepció dels recursos humans, que Mils i Creieu (14) han caracteritzat com «inversió en capital humà». Aquests autors sistematitzen aquella filosofia en tres grans apartats: a) supòsits bàsics, b) polítiques de personal i c) expectatives.

Els supòsits bàsics al·ludits són bàsicament dos: «1.- La major part de les persones no sols volen contribuir i tenen capacitats desaprofitades, sinó el potencial de desenrotllar contínuament les seues habilitats tècniques, les competències d'autoregulació i la comprensió dels aspectes rellevants del negoci. 2.- També la major part d'ells són dignes de confiança i desitjosos de ser confiats, en les seues relacions. Amb la formació i l'estímul adients poden desenrotllar –i ho faran– un bon nombre d'habilitats interpersonals i d'interacció organitzacional» (15).

Aquells autors sintetitzen les principals polítiques de direcció i de personal, que caracteritzen les configuracions organitzatives en forma de xarxa. Són les següents: «1.- Les tasques bàsiques de direcció són les de preparar als recursos humans i tècnics de l'organització, per a respondre de forma eficaç i eficient a les demandes actuals i futures, en l'àmbit d'actuació de l'organització. 2.- La direcció ha de realitzar inversions, a curt i llarg termini, en la millora de les habilitats tècniques i del coneixement d'autoregulació, per a cada membre de l'organització. 3.- Així mateix la direcció ha de proporcionar, als seus subordinats, oportunitats per practicar noves habilitats i utilitzar nous coneixements i ha de considerar les capacitats humanes, des d'una perspectiva emprenedora, és a dir, com a actius en què cal invertir. 4.- Els directius han d'estar preparats per a realitzar inversions, tant en habilitats tècniques com d'autoregulació, en les diferents unitats organitzacionals i en altres firmes que formen part de la xarxa» (15). Finalment, d'acord amb aquest enfocament, es desenrotllen una sèrie d'expectatives, respecte dels resultats probable d'aquesta «filosofia». Els autors a qui seguim mencionen les següents: «1.- La inversió en capacitats humanes, incloent les competències d'autoregulació, afavoreixen l'adaptació a l'empresa i creen una organització que aprèn. 2.- Com més competent la direcció d'una organització més fàcils i eficaços seran les connexions a desenrotllar» (15).

En síntesi, els canvis en l'entorn econòmic –dels mercats–, els culturals i socials porten a desenrotllar noves formes organitzatives, que evolucionen junt amb les noves «filosofies» de la direcció i al seu torn, impliquen noves formes de plantejar les polítiques de gestió de recursos humans. Altres transformacions han estat plantejades des de les formes d'organitzar el treball i els nous sistemes de treball. Especial atenció requereix el nou sistema d'organització del treball conegut com toyotisme. En un estudi de Gómez *et al.* (16) es caracteritza el toyotisme per un conjunt de pràctiques, que pretenen la flexibilització de la producció i l'increment de la seua eficàcia. Entre elles, la primera és el «just a temps» –just in time–, que consisteix a eliminar els estocs per a la producció i que cada peça i component necessari per a la fabricació arribe en la quantitat i moment precís, per a la fabricació. La segona és l'«autocontrol», és a dir que «els treballadors que operen, en cada fase del procés de fabricació, controlen la qualitat del què produeixen, és a dir la qualitat del propi treball. Així desapareixen, pràcticament, les funcions d'inspecció final, i les d'inspecció intermèdia són assumides pels treballadors de producció, de cada àrea de treball» (16). La tercera idea és la de «treball en grup», que permet una activitat més global i integrada i no tan fragmentada com el que es desenrotlla en la cadena de muntatge. Això ens porta a una quarta idea, que és la de «polivalència» dels treballadors, quant a les seues qualificacions i habilitats. L'automatització i la robotització ha fet que les tecnologies realitzen un bon nombre d'activitats de treball i això porta a desenrotllar les demandes d'un perfil de treballador més polivalent.

Una perspectiva alternativa a l'enfocament «racional» de les organitzacions

La qüestió que plantejarem ara és la relativa a la crisi del paradigma dominant, en l'estudi de les organitzacions i la consegüent aparició de propostes alternatives. Aclarim, en primer lloc, el significat del terme «paradigma», que fa referència al conjunt de supòsits o creences, de què parteix una comunitat científica a l'hora d'investigar els fenòmens que són objecte del seu estudi. Són, doncs, els supòsits no qüestionats per la investigació i els pressupostos des dels que s'aborda (17).

En el cas de la Psicologia de les organitzacions diversos supòsits han estat assumits, pràcticament, des dels seus començaments. El primer, les organitzacions existeixen, estan ací i el seu estudi ha de comprendre-les, descriure-les i inclús canviar-les, però no pot qüestionar la seua existència real. El segon, les organitzacions pretenen la consecució d'objectius, de la manera més racional i eficient possible. Així, la producció de béns de consum es pot realitzar artesanalment, en família, però quan es fa en una organització amb diferenciació de funcions, coordinació d'activitats i altres característiques pròpies, els objectius

s'aconsegueixen –almenys això suposa la teoria de l'organització– de forma més racional i eficient.

Probablement, ambdós supòsits poden semblar raonables als lectors. Qui pot dubtar que les organitzacions existeixen, estan ací? També sembla prou raonable que les organitzacions han aparegut i poblen, ara com ara, la realitat social. Es troben pertot arreu, perquè han provat la seua eficiència i la seua racionalitat, per aconseguir els objectius que persegueixen. A més, la ciència de l'organització treballa, dia a dia, per fer-les més i més racionals reduint, en la mesura possible, els marges d'irracionalitat que encara existeixen. En les últimes dos dècades, no obstant això, ambdós supòsits han estat qüestionats i el paradigma dominant que sustentava la investigació i acció professional sobre les organitzacions s'ha posat en crisi, per defensors de punts de vista alternatius. Altres «modes de veure» o conjunts de supòsits s'han assumits i, amb això, «altres paradigmes» alternatius han anat sorgint, encara que, fins aconseguir consolidar-se com «formes de veure les coses» acceptades per una comunitat científica i professional, encara queda un bon tram. Podem dir que avui estem en una situació de crisi, de canvi. Però, com es pot dubtar de supòsits tan bàsics? Vegem-ho.

Front al suposat realisme i objectivisme de les organitzacions, diversos autors han ressaltat la realitat construïda socialment, des d'un enfocament interpretatiu. Tals autors assenyalen que la realitat organitzacional no és quelcom que està ací sinó quelcom que és mentalment construït, en funció de la forma d'interpretar –les persones– la realitat. L'important no és la realitat sinó la percepció de les persones sobre ella i, curiosament, tal interpretació és la que configura la realitat. Vegem un exemple per a aclarir aquest aparent «galimaties»:

Imaginem una empresa que, en els seus tres últims anys, ha ofert comptes de resultats amb números rojos i que està travessant una situació de crisi. Hi ha rumors, entre els treballadors, que l'empresa va a la deriva i que el tancament és qüestió de temps. De fet, alguns empleats ja van buscant treball en altres empreses. Al butlletí informatiu de l'empresa s'ha publicat un pla de sanejament i s'ha assenyalat que ja s'ha «tocat fons» en la crisi, per la qual cosa s'espera una progressiva recuperació. De fet, es constata que l'organització està renovant la seua tecnologia, en una de les plantes de producció. S'ha ofertat un pla de jubilacions anticipades i no s'han renovat els contractes temporals dels treballadors no permanents, però s'ha assegurat que es respectaran tots els llocs de treball estables. De totes maneres, s'ha sentit a dir, també, que tots els canvis són «cosmètics» que pretenen fer possible i avantatjosa la venda de l'empresa. Com es veu, les informacions que tracten de «descriure» l'empresa i la seua situació no són transparents ni evidents. Els mateixos «fets» són interpretats de forma ben diferent per unes o altres fonts. Els uns i els altres arguments poden continuar reinterpretant tota nova dada que aparega. El més curiós de la situació és que, segons la interpretació que predomine en el col·lectiu de l'empresa, al final la

realitat pot ser ben diferent. Per exemple, imaginem que predomina i cobra cos, la idea que l'empresa està malament i no té futur –cosa que «realment» no tindria per què ser així–. El que pot ocórrer és que els millors empleats comencen a abandonar-la, busquen altres alternatives i, a poc a poc, la recuperació serà més difícil, o potser impossible. Al final, l'empresa serà inviable i tancarà. Però, hauria sigut així si no s'haguera produït aquella interpretació i la consegüent escapada dels millors recursos humans? Si no haguera estès el desànim, inclús entre els que s'han quedat? Potser s'ha produït una «profecia que s'autocompleix», és a dir, al «predir» el que passarà s'ha posat realment la base perquè arribe passant. No és que l'empresa era inviable és que el pronòstic col·lectiu de la seua inviabilitat l'ha fet inviable. Si açò és així, cal entendre que la realitat no és tal qual, sinó que contribuïm a crear-la, en «interpretar-la», és a dir la construïm. Això és el que defensa aquest paradigma i per tant, se'l coneix com el paradigma interpretatiu i socioconstructivista front del realista i descriptivista. Però per què afegim el prefix «socio» al terme constructivista? Vegem açò amb un poc més de detall.

Evidentment, hi ha diverses interpretacions de la situació de l'empresa, entre els seus membres i del que li pot passar. Per exemple, imaginem que el seu creador i propietari està convençut que l'empresa és viable, però no és capaç de transmetre la tal creença i forma de veure-ho, a la major part dels membres de la seua organització, mentrestant va cobrant cos la interpretació fatalista que ja hem descrit. El resultat més probable i la «realitat» resultant serà el ja mencionat. Però..., imaginem per un moment que el tal directiu convoca els empleats i els «fa veure» que l'empresa és viable, que realment «s'ha tocat fons» en la crisi, que les noves inversions en tecnologia faran a l'empresa més competitiva, que els reajustaments de personal poden resoldre's sense que perille l'estabilitat en el treball dels empleats de plantilla que desitgen continuar en l'empresa, que és possible aconseguir una posició competitiva i sòlida i que, per això, cal unir esforços i assumir el repte de traure, entre tots, l'empresa avant. Si de veritat aconseguix que el col·lectiu dels empleats i comandaments «vegen les coses» com ell les veu, i que actuen en conseqüència, pot ocórrer que, de veritat, l'empresa remunte la crisi i, finalment, resulte viable i competitiva. Així doncs, l'important no és que individualment algú veja les coses d'una determinada forma, sinó que, col·lectivament, es vegem així, és a dir que es configure una determinada representació social de la realitat. Per aquesta raó davant del terme «constructivista» s'afegeix el prefix «soci», per a descriure aquesta aproximació paradigmàtica. El que caracteritza, doncs, aquesta aproximació paradigmàtica –alternativa de la realista i descriptiva– és que parteix del supòsit que la «realitat», especialment la «realitat social», és una «realitat» que es va construint alhora que s'interpreta.

A més, aquest nou paradigma qüestiona, també, el supòsit de racionalitat atribuït a l'organització, és a dir, la creença tan arrelada que les organitzacions són una forma racional d'aconseguir uns objectius. Des d'aquest supòsit s'entén

que el poder i la jerarquia han d'existir en l'organització, per coordinar millor les accions i abastar de forma més eficient els seus fins. S'estableix, també, que la informació ha de distribuir-se de forma diferencial, entre els diferents membres de l'organització, perquè ha d'estar disponible per a cada membre, en funció de les seues responsabilitats i de les decisions a prendre. Només disposant de la informació adient, les decisions poden ser racionals. Així doncs, el paradigma racional assumeix que l'organització pretén ser una forma lògica d'aconseguir objectius, per mitjà d'una sèrie de components que la caracteritzen: divisió de funcions i d'autoritat, coordinació de tasques, presa de decisions expertes, etc.

Els crítics d'aquesta aproximació qüestionen el tal supòsit, perquè troben que hi ha una qüestió més bàsica que la pròpia racionalitat, en la consecució dels objectius. Per a ells, la qüestió és qui determina els objectius, que s'han d'aconseguir i als que serveixen predominantment els objectius? La resposta que ofereixen els crítics és clara: la coalició mínima dominant de l'organització, és a dir, els que tenen major poder en l'organització determinen els objectius. En assumir aquesta resposta ens apareix una nova «lectura» de la realitat organitzacional: una lectura en termes de poder, una lectura política, segons la qual, el fi més bàsic ja no és aconseguir els objectius «oficials» de l'organització, sinó conservar el poder de la coalició dominant en l'organització. Ben sovint la tal coalició dominant ocultarà aquesta pretensió i dirà que necessita el poder per a aconseguir els «objectius» oficials. Si no pot ocultar una tal pretensió, la «justificarà» en termes semblants.

Si el manteniment del poder és l'objectiu últim de la coalició dominant, pot utilitzar l'autoritat, encara que es justifique com l'estratègia més adient per a aconseguir els objectius «oficials». Moltes decisions que a prendre no seran racionals, si entenem el terme en el sentit que es realitzen triant l'alternativa més adient, per a l'èxit dels objectius «oficials». Al contrari, les decisions a prendre estaran en funció de contribuir a consolidar el poder de la coalició dominant, encara que posteriorment se «racionalitzen», per mitjà d'una explicació o interpretació que sembla acceptable. Un exemple hipotètic, que pot ajudar a comprendre el que es pretén dir, és el de la selecció de personal, que pot produir-se en una organització pública o privada. Se suposa que s'ha de seleccionar la persona més adient per al lloc que es pretén cobrir per garantir la igualtat d'oportunitats i la justa valoració dels mèrits del candidat, rellevants per al lloc. Per això, es crea un procediment objectiu i transparent. No obstant això, al final pot ocórrer que es contracte intencionadament una persona que recolze a la coalició dominant, per les seues afinitats ideològiques o per les vinculacions familiars o d'amistat, encara que en realitat no és la més idònia per al lloc. Aleshores el procediment de selecció haurà servit per a «racionalitzar» la decisió, que podria estar ja presa abans de convocar la plaça i haver inspirat els criteris que han de regular la selecció.

Com es veu, és possible analitzar o llegir els fenòmens organitzacionals, des de múltiples perspectives i partint de supòsits ben diferents. El paradigma o la «lectura» que s'ha fet predominantment, al llarg de la història de la teoria organitzacional, ha estat la que ha partit del supòsit realista i objectivista de l'organització que, a més, la concep com un sistema racional per a la consecució dels objectius. Front d'aquesta lectura, en les últimes dècades, ha anat sorgint una altra alternativa: un paradigma que parteix del supòsit que les organitzacions són fenòmens construïts sociocognitivament i es configuren com «jocs de poder». L'essencial d'una organització està, doncs, en la ment dels seus membres, però el conjunt de percepcions i creences configurades en aquelles ments ho han estat per mitjà de la interacció social dels seus membres. A més, el fenomen més bàsic de l'organització és el poder i, per això, la seua lectura més acabada és una lectura «política».

Final

Al llarg del present treball hem tractat de descriure les principals concepcions de les organitzacions. Hem prestat especial atenció a aquelles aproximacions que aborden la interacció entre els sistemes organitzatius i les persones que treballen en ells, per a contribuir a la consecució dels seus fins alhora que esperen d'aquelles organitzacions unes compensacions de qualsevol tipus, material, psicològic i social adients (18).

Creiem que ha quedat clara l'evolució, al llarg del temps, de les diferents concepcions de l'organització, així com les implicacions que han tingut en la forma de concebre els treballadors, empleats o membres de l'organització, tant individualment com col·lectivament. A més, hem assenyalat que, darrere de cada forma organitzativa, hi ha també una certa «filosofia» de la direcció i una certa manera de plantejar les relacions de l'empresa amb els treballadors. Seria important estimular un estudi i una reflexió semblant, des de la perspectiva sindical. En la mesura que es transformen les condicions de l'ambient social, econòmic i laboral, i van canviant les formes organitzacionals i les concepcions de la direcció, cal que les organitzacions sindicals es replantegen el seu paper, el seu posicionament ideològic i conceptual i les seues estratègies generals, de manera que resulten més coincidents a les necessitats dels temps i puguen jugar millor el paper de contribuir al benestar i la millora de la qualitat de vida dels treballadors. Una anàlisi de la història dels moviments sindicals, que preste atenció a les principals característiques de la «filosofia» subjacent, en cada una de les èpoques en què van sorgir les diferents concepcions organitzatives que hem revisat, resultaria útil per a comprendre millor el passat i millorar el present i orientar el futur.

Referències

- Burns, T. i Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock publications. (Vid. Ref. 12)
- Dominguez, P. i Casas J. I. (1979). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Pablo del Rio. Col. Síntesis. (Vid. Ref. 9- p. 81)
- Gómez, A., Alonso, L., Blanco, J., Estrada, B. i Soto, F. (1994). *Cambio tecnológico y organización del trabajo en la Industria del automóvil. El caso español*. Madrid: Federación Minerometalúrgica. CC.OO. (Vid. Ref. 16- p. 16)
- Katz, D. i Kahn, R. L. (1978). *The social Psychology of Organization*. USA: John Wiley & Soon. (2ª ed.). (Vid. Ref. 10- p. 20)
- Likert, R. (1967). *New Patterns of management*. New York: McGraw Hill. (Vid. Ref. 8- p.299)
- McGregor, D. (1979). El aspecto humano de la motivación. En V.H. Vroom i E.L. Deci (Eds.), *Motivación y alta dirección*. México: Trillas. (Vid. Ref. 6- p. 285)
- McGregor, D. (1979). El aspecto humano de la motivación. En V.H. Vroom i E.L. Deci (Eds.), *Motivación y alta dirección*. México: Trillas. (Vid. Ref. 7- p. 292)
- Miles, R. E. i Creed, W. E. (1995). Organizational forms and managerial philosophies. A descriptive and analytical review. En L. L. Cummings i B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. (Vol. 17). (Vid. Ref. 14- p. 333-373)
- Miles, R. E. i Creed, W. E. (1995). Organizational forms and managerial philosophies. A descriptive and analytical review. En L. L. Cummings i B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. (Vol. 17). (Vid. Ref. 15- p. 361)
- Miller, D. i Form, W.H. (1969). *Sociología Industrial*. Madrid: Rialp. (Vid. Ref. 2)
- Mintzberg, H. (1994). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. (Vid. Ref. 13)
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU. (Vid. Ref. 17)
- Peiró, J. M. (1990). *Psicología de la Organización*. (5ª ed.). Madrid: UNED. (Vid. Ref. 18)
- Schein, E. H. (1978). *Organizational Psychology*. (2ª ed.) Englewood Cliffs: New Jersey Prentice Hall. (Vid. Ref. 11- p. 127-128)
- Schneider, E. V. (1966). *Sociología Industrial. Relaciones sociales entre la Industria y la Comunidad*. Madrid: Guadarrama. (Vid. Ref. 1)
- Trist, E. L. i Bamford, K. W. (1951). Some social and psychological consequences on the long wall method of coalgetting. *Human relations*, 4, 3-38. (Vid. Ref. 5)

- Walker, C. R. i Guest, H. (1952). *The man on the assembly line*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. (Vid. Ref. 4)
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. III: The Free Press. (Vid. Ref. 3)