



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión del talento humano

Subtema

Modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las  
personas en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de  
Empresas

Autores

Br(a): Lucero Desiré Méndez Pérez

Br: Roberto Carlos Muñoz Martínez

Br: Jaikel Alí Herrera Alvarado

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, febrero 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen .....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivo de seminario.....	3
Capítulo uno: organización y gestión del talento humano .....	4
1.1 Las Organizaciones; el concepto de organización.....	5
1.1.1 La complejidad de las organizaciones .....	6
1.1.2 Características de las organizaciones complejas .....	7
1.2 Las organizaciones y el ambiente.....	8
1.2.1 Ambiente en general o macro ambiente .....	8
1.2.2 Ambiente de trabajo o micro ambiente .....	10
1.2.3 Dinámica ambiental .....	11
1.2.4 Complejidad ambiental .....	12
1.3 Concepto de eficacia organizacional .....	14
1.3.1 Medidas de eficacia organizacional .....	15
1.4 Capital humano y capital intelectual .....	17
Capítulo dos: cambio de paradigmas en las organizaciones en la gestión humana en las organizaciones .....	18
2.1 Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones .....	18
2.1.1 Era de la industrialización clásica .....	19
2.1.2 Era de la industrialización neoclásica .....	20
2.1.3 Era del conocimiento .....	21
2.2 Factor productivo al copartícipe organizacional.....	22
2.3 Disciplina que sustenta la gestión humana.....	23
2.4 Las nuevas tendencias .....	24
Capítulo tres: Modelos de gestión de talento humano .....	27

3.1. Modelos de gestión de talento humano .....	27
3.1.1 Modelos de Werther y Davis 1996 .....	28
3.1.2 Modelos de Harper y Lynch 1992 .....	28
3.1.3 Modelo de Zayas 1996 .....	29
3.1.4 Modelos de Idalberto Chiavenato 2002 .....	30
3.1.5 Modelos de Beer y colaboradores .....	30
3.1.6 Modelos de diagnóstico, proyección y control dpc, Cuesta 2005 .....	30
3.1.7 Modelos de gestión en línea o Staff .....	31
3.1.8 Modelos de gestión por competencia .....	32
3.1.9 Modelos de gestión basada en el talento .....	33
3.1.10 Modelos integrados de innovación y gestión del talento humano- innovación .....	34
Capítulo cuatro: Psicología del trabajo y las organizaciones .....	37
4.1 El concepto de ser humano .....	37
4.1.1 Concepción racional versus emocional .....	38
4.1.2 Concepto conductista versus fenomenología .....	39
4.1.3 Concepción económica versus humanista .....	40
4.1.4 Teoría X y teoría Y .....	42
4.1.5 Hacia un punto de vista realista sobre el ser humano en las organizaciones y el trabajo. El hombre complejo .....	44
4.2 Concepto de trabajo .....	44
4.2.1 El trabajo en las diferentes tradiciones históricas .....	45
4.2.2 El significado empírico del trabajo .....	50
4.2.2.1 Centralidad de trabajo .....	51
4.2.2.2 Creencias normativas sobre el trabajo .....	52
4.2.2.3 Motivos laborales .....	53
4.3 Antecedentes desde la psicología .....	55
4.3.1 Principales repercusiones de la I guerra mundial .....	57
4.3.2 La psicometría de las aptitudes: ajustando el hombre a la tarea .....	57
4.3.3 El factor humano y el modelo Psico-fisiológico inglés .....	59
4.3.4 La consideración de aspectos sociales de la conducta .....	61

4.3.4.1 Las Relaciones Humanas y la Escuela de Harvard.....	61
4.3.4.2 El enfoque Interaccionista de la Escuela de Chicago.....	66
4.3.4.3 Aportaciones desde la psicología de los grupos: La Escuela de Michigan y el Nacimiento del Desarrollo Organizacional. ....	67
Conclusiones.....	70
Bibliografía .....	71

## Dedicatoria

Mi trabajo es dedicado a mi familia y mi hija quienes han sido mi motivación e inspiración para salir adelante y no darme por vencida, para vencer los obstáculos más difíciles que eh tenido que afrontar a lo largo de mi vida.

---

Br(a). Lucero Desiré Méndez Pérez

## Dedicatoria

Primeramente a mis padres Guadalupe Martínez y Carmen Muñoz por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mis estudios, a mi esposa e hija y a mis hermanos que siempre me han apoyado.

---

Br. Roberto Carlos Muñoz Martínez

## Dedicatoria

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a mis padres: Daniel Alfredo Herrera y Violeta Del Carmen Alvarado, porque ellos fueron parte de mi motivación y orgullo de ser lo que seré.

---

Br. Jaikel Alí Herrera Alvarado

## Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de llegar a culminar esta etapa de mi vida, en segundo a mis padres por el apoyo que me brindaron todo este tiempo y a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez y demás maestros que me sirvieron de guía.

---

Br(a). Lucero Desiré Méndez Pérez



## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida, a mis padres Guadalupe Martínez y Carmen Muñoz, a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por todo su apoyo brindado, a todos mis maestros de primaria, secundaria y universidad que me encaminaron hasta este punto de mi carrera y a todas las personas que de alguna manera influyeron para poder culminar mis estudios.

---

Br. Roberto Carlos Muñoz Martínez

## Agradecimiento

Agradezco primeramente a dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida, a mis padres quienes me apoyaron para poder llegar hasta esta instancia de mis estudios ya que ellos siempre han estado presentes. A dios por darme fortaleza, motivación y salud de cada día para poder finalizar el seminario de graduación, a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por todo su apoyo y todos los docentes que me brindaron todos sus conocimientos para poder culminar.

---

Br. Jaikel Ali Herrera Alvarado



**Facultad de ciencias económicas**  
**Departamento de administración de empresas**

**Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

**El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.**

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **öGESTION DEL TALENTO HUMANOö** hace constar que los bachilleres: Lucero Desiré Méndez Pérez, **Carnet No 13206173**, Roberto Carlos Muñoz Martínez, **Carnet No.07205660** y Jaikel Ali Herrera Alvarado, **Carnet No. 12202004**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema Modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las personas en las organizaciones, obteniendo los bachilleras Méndez Pérez, Muñoz Martínez y el bachiller Herrera Alvarado, la calificación de **48 (CUARENTA Y OCHO) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de Febrero del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermudez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El actual trabajo de carácter documental tiene tema principal gestión del talento humano, y como subtema modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las personas en las organizaciones

Tiene como objetivo general desarrollar los principales aspectos sobre los modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las personas en las organizaciones a través diferentes tradiciones históricas para una buena gestión de los recursos humanos.

Este informe se sustenta en cuatro capítulos que a continuación se presentan, en el capítulo uno: organización y gestión del talento humano, en el capítulo dos: cambio de paradigmas en las organizaciones en la gestión humana en las organizaciones, capítulo tres: Modelos de gestión de talento humano y capítulo cuatro: Psicología del trabajo y las organizaciones.

La metodología que se empleó fue mediante la recopilación de información documentada de libros digitales, páginas web, empleando uso de la rúbrica de evaluación del departamento y cumplimiento de la estructura de seminario de graduación según normativa de la UNAN Managua.

## Introducción

El presente trabajo investigativo contiene como tema gestión del talento humano y como subtema modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las personas en las organizaciones

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal.

Tienen como fin el desarrollar los principales aspectos sobre los modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las personas en las organizaciones a través diferentes tradiciones históricas para una buena gestión de los recursos humanos.

Este objetivo se pretende llevar a cabo mediante el informe en cuatro capítulos.

En el primer capítulo organización y gestión del talento humano con sus principales temas las organizaciones; el concepto de organización, las organizaciones, el ambiente, concepto de eficacia organizacional y capital humano y capital intelectual.

En el segundo capítulo el cambio de paradigmas en las organizaciones en la gestión humana en las organizaciones con sus principales temas; evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones, del factor productivo al copartícipe organizacional, disciplina que sustenta la gestión humana y las nuevas tendencias.

En el tercer capítulo modelos de gestión de talento humano; se describen sus diferentes modelos.

En el cuarto y último capítulo psicología del trabajo y las organizaciones se abordan; el concepto del ser humano, concepto de trabajo y antecedentes desde la psicología.

## **Justificación**

La presente investigación tiene como finalidad proporcionar información aplicable a las empresas, esto como fuente de consulta para los distintos estudiantes universitarios en las diferentes carreras y demás personas que necesiten adquirir conocimientos o empaparse sobre el tema.

Será de beneficio la gestión del talento humano y su aplicación correcta de sus políticas y prácticas para que aporten en gran manera al desarrollo y éxito de las organizaciones mediante sus dirigentes o líderes organizacionales, contribuyendo a desarrollar habilidades que permiten integrar equipos más competitivos, así obteniendo más compromisos para realizar sus labores.

El aspecto metodológico puede ser de mucha utilidad para personas dedicadas a la gestión y manejo del talento humano dentro de una organización, sirviendo como fuente de apoyo a los estudiantes de otras carreras de la facultad, así como a emprendedores y pequeñas empresas que están empezando en el mundo organizacional.

## Objetivo de seminario

### Objetivo general

Desarrollar los principales aspectos sobre los modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las personas en las organizaciones a través diferentes tradiciones históricas para una buena gestión de los recursos humanos.

### Objetivos específicos

1. Explicar la organización y gestión del talento humano mediante su complejidad en las organizaciones y sus principales características para generar un buen ambiente laboral.
2. Explicar los cambios de paradigmas en las organizaciones en la gestión humana; a través de la influencia que han tenido en la evolución de las relaciones laborales para lograr una mayor eficiencia y eficacia organizacional.
3. Analizar los modelos de gestión del talento humano a través de sus diferentes criterios para una aplicación adecuada de los procesos dentro y fuera de las organizaciones.
4. Conocer la relación que existe entre la psicología del trabajo y las organizaciones mediante el concepto del ser humano y el concepto de trabajo y las diferentes aportaciones de la psicología para lograr un mejor ambiente laboral y desarrollo organizacional.

## Capítulo uno: organización y gestión del talento humano

Desde el apareamiento de los primeros modelos de administración tradicional hasta hoy, varios autores han analizado y puesto énfasis en las nuevas tendencias que ofrece la gestión estratégica de talento humano en las organizaciones líderes con respecto a las demás, han encontrado que, para la mayor parte de las empresas latinoamericanas, es un tema desafiante en razón de su importancia, temática, atributos y supuestos básicos.

La gestión del talento humano tiene como objetivo funcional, organizar a los colaboradores y relacionarlos socialmente con los esquemas culturales de contribución y compensación, marcados por la organización. Para lograrlo es preciso abordar esta doble misión de un modo técnico y de un modo social.

El primero atiende, tanto a la asignación de personal al puesto y a la recepción de su compensación, como a la valoración económica del rendimiento de la atribución del costo de la compensación; y el segundo, vincula la competencia y motivación por la contribución y compensación ofrecida, elementos propios de la política cultural, sin dejar de lado los condicionantes del mercado laboral. La relación que se puede establecer entre la gestión de la cultura organizacional y la gestión del talento humano es vital para poder proyectar las líneas generales de un modelo de gestión del factor humano en la organización. (Abril Freire, 2018, págs. 11-12).

La gestión del talento humano en las organizaciones se centra en la idea de que el éxito de la compañía depende en gran parte del talento y las habilidades de sus empleados.

En este sentido, hoy en día no es suficiente para una organización atraer empleados a su empresa, sino que además la estrategia de negocio debe incluir planes y procesos para desarrollar y administrar el recurso humano.

En las condiciones del mundo globalizado, para que una organización tenga éxito, es indispensable contar con su capacidad de innovación.(Rodríguez, 2019). Párr. 1-2.



## 1.1 Las Organizaciones; el concepto de organización

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando; hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo.

Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades; emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo. (Chiavenato, 2007, pág. 6)

Por organización, de manera general se entiende al lugar o sitio en el cual, bajo determinadas regulaciones, se realizan funciones específicas convenidas de antemano y que contribuyen al cumplimiento de la misión de la misma, mediante la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Es importante precisar que las organizaciones conforman una parte integral del mundo actual. El estilo de vida de la sociedad moderna está determinado por las organizaciones, y éstas afectan tanto a la conducta individual como a la colectiva.

En este sentido, de acuerdo a Rodríguez Fernández, las organizaciones actuales son, en cualquiera de sus formas, uno de los fenómenos más importantes de esta época, de tal forma que los demás fenómenos (sociales, psicológicos, políticos, religiosos o económicos) están enmarcados dentro de algún tipo de organización, siendo la sociedad actual un producto de ellas.

El concepto de organización ha evolucionado con el tiempo. La primera aproximación es la que hace Weber, quien en 1922 define como organización al grupo corporativo como una relación social que o bien cierra o limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas. (Abril Freire, 2018, págs. 20-21)

### **1.1.1 La complejidad de las organizaciones**

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, comerciales, de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.) y organizaciones militares y públicas, entre otras. Las organizaciones pueden dedicarse tanto a la producción de bienes o productos como a la producción o prestación de servicios. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. Se trata de sistemas muy complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles.

Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo existe en un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, también dificultan la vida del administrador.

En la medida en que las organizaciones rinden frutos tienden crecer, mediante el aumento del número de individuos y de recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce a su vez, un aumento de niveles jerárquicos.

A medida que dichos niveles aumentan, las personas (con sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (con sus objetivos organizacionales) se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección. (Chiavenato, 2011, pág. 6)

### **1.1.2 Características de las organizaciones complejas**

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes;

**Complejidad:** Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos).

**Anonimato:** Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.

**Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación:** A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.

**Estructuras personalizadas no oficiales:** Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.

**Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones:** Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.

**Tamaño:** El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores.

No existen dos iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para las más distintas actividades, mediante diferentes tecnologías, para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de múltiples formas en los más variados mercados, a fin de que sean útiles para los clientes más diversos. (Chiavenato, 2011, pág. 7)

## **1.2 Las organizaciones y el ambiente**

Una vez que se ha diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta saber cuál es el contexto en el que ésta existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización.

De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en el contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales; el ambiente en general (macro ambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente). (Chiavenato, 2011, págs. 23-24)

### **1.2.1 Ambiente en general o macro ambiente**

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen.

El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables.

Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, y la organización, la dependiente. Esto significa que las características organizacionales reciben una gran influencia de las ambientales. Para esos autores existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales.

Las empresas que se ajustan y adaptan a las demandas ambientales sobreviven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental tan sólo desaparecen del mapa, como desaparecieron de la faz de la tierra los dinosaurios por mutación. Una verdadera selección de las especies organizacionales. A pesar de la evidente exageración, no hay duda de que el ambiente condiciona las características que deben tener las organizaciones para que sus actividades rindan frutos. Véase Figura 1.1 (Chiavenato, 2011, págs. 24-25)

Figura: Organización, ambiente de trabajo y ambiente general



Figura 1.1 (Chiavenato, 2011)

### 1.2.2 Ambiente de trabajo o micro ambiente

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. Véase figura 1.2 (Chiavenato, 2011, págs. 24-25)

Figura: Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente

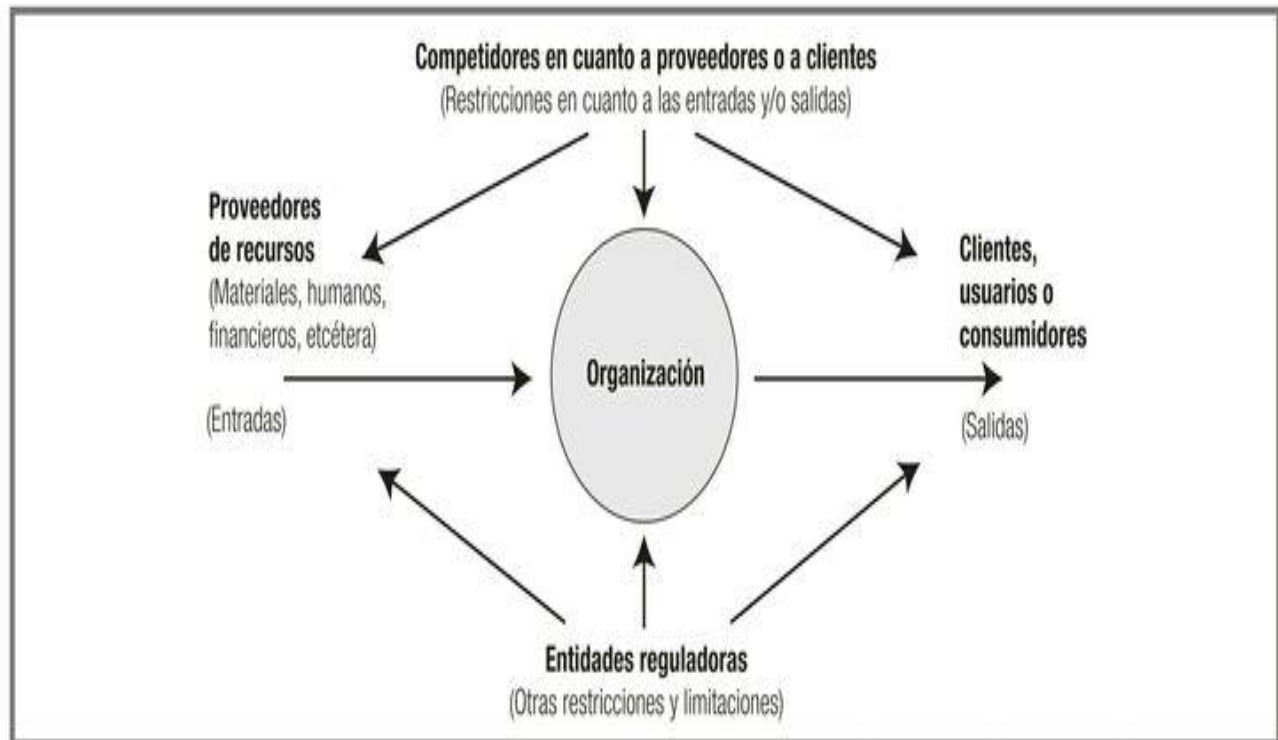


Figura 1.2 (Chiavenato, 2011)

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. Éste define las relaciones de poder y de dependencia respecto de los factores ambientales que acabamos de describir. Por tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas es un arma de doble filo.

La organización que tiene éxito es aquella capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

La primera característica del ambiente es la complejidad; la segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica, la incertidumbre que tiene la organización respecto de lo que ocurre en el ambiente. Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global.

La competencia pasó de regional a nacional, luego en internacional y ahora en mundial. Los fenómenos locales influyen en cualquier parte del mundo con una rapidez increíble. Las organizaciones no están preparadas para procesar información con el fin de hacer mapas, percibir e interpretar sus ambientes y conocerlos adecuadamente para guiarse en sus decisiones y acciones. (Chiavenato, 2011, pág. 25)

### **1.2.3 Dinámica ambiental**

El ambiente de trabajo también se aborda respecto de su dinamismo, es decir, desde el prisma de estabilidad versus inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios, o cambios leves y previsibles, se le denomina ambiente estable o estático.

Cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente mutable/variable o inestable. Si la mutabilidad/variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia. En realidad, son los dos extremos de un continuum.

Ambiente de trabajo estable y estático; es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias.

La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización modelo mecánico para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo.

Hoy en día son muy pocas las organizaciones con un ambiente de trabajo estable y estático, que presente poca variabilidad en las reglas del juego con los proveedores, clientes y competidores.

Ambiente de trabajo mutable/variable o inestable; es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita el modelo orgánico adhocrático de organización para reaccionar de manera adecuada a las coacciones ambientales y a contingencias imprevisibles que debe enfrentar.

En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes. Al entrar en la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable inestable, incluso organizaciones conservadoras como la industria del cemento y la ferroviaria, que, a pesar de conservar los mismos clientes y proveedores, están sufriendo el impacto de competidores nuevos y agresivos. (Chiavenato, 2011, págs. 25-26)

#### **1.2.4 Complejidad ambiental**

El ambiente también se analiza en cuanto a su complejidad, desde el continuum homogeneidad versus heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, pues se orienta a un exclusivo tipo de cliente y de proveedor, así como a un solo tipo de competidores y entidades reguladoras. Pero cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras.



Ambiente de trabajo homogéneo: permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para enfrentarse a eventos ambientales homogéneos (o uniformes), y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones con clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden tratarse con cierto criterio uniforme por parte de la organización.

En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones con un solo producto o servicio en el que concentran su atención.

Ambiente de trabajo heterogéneo: impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo heterogéneo implanta variedad a la organización, y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad ambiental. Es el caso de organizaciones con varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí. Dentro de este tipo de ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad: múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores.

La combinación de estos dos aspectos del ambiente de trabajo proporciona un cuadro de doble entrada que permite una mejor comprensión de los fenómenos involucrados.

Administrar una organización caracterizada por el cuadrante uno es relativamente fácil: la rutina y la simplicidad son parte del juego. Los cuadrantes dos y tres implican desafíos mayores. Pero administrar una organización en las condiciones del cuadrante cuatro es una tarea en verdad complicada, desafiante e innovadora.

Lo que ocurre en este cambiante mundo de negocios es que las organizaciones se amoldan con rapidez en el cuadrante cuatro. Al desplazarse hacia ese cuadrante, las organizaciones dejan a un lado sus tradicionales características mecánicas y asumen poco a poco características orgánicas para sobrevivir y crecer en el nuevo contexto ambiental. Para ello se requiere talento y competencias. (Chiavenato, 2011, págs. 26-28)

### 1.3 Concepto de eficacia organizacional

La bibliografía sobre eficacia organizacional es abundante y por lo general comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o criterios parecidos.

Puede abarcar también otros indicadores financieros, como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc.

Son, en general, unidades de medición muy simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente ni del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización.

Algunos teóricos sugieren medidas para la eficacia administrativa en términos de la utilización de los activos humanos, punto de vista compartido, entre otros, por Argyris, Bennis, Etzioni, Likert, Georgopoulos, Mahoney y Jones, McGregor y Selznick. Likert critica las medidas tradicionales de eficacia administrativa.

Todas las mediciones del resultado final ofrecen datos de hechos consumados como medición de la producción, gastos de material, costos, obtención de beneficios y todos los demás datos del área financiera. Esas mediciones son valiosas, pero su capacidad provisoria es muy limitada.

Debemos considerar algunos factores como variables intervinientes, que conducen a la eficacia administrativa, por ejemplo, calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuar de manera eficaz y llegar a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.

Negandhi advierte que la supervivencia y el crecimiento de la organización como negocio depende de su fuerza financiera o económica; algunos datos, como utilidad, costo por unidad o ventas, son indicadores de la fortaleza financiera de la empresa. Pero esas salidas son sólo resultado de la acción administrativa, y los administradores pueden sobrecargar a la organización y drenar así sus posibilidades de largo plazo para obtener altas utilidades, y ventas elevadas en el corto plazo.

Así, no es correcto medir la eficacia administrativa sólo con índices económicos; se necesitan otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional. Ésta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales: Logro de los objetivos organizacionales, mantenimiento del sistema interno y adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención al mismo tiempo en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que posee la organización como sistema abierto.

La eficacia y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con los socios.

La eficacia significa la satisfacción de los grupos de interés de la organización. (Chiavenato, 2011, págs. 28-29)

### **1.3.1 Medidas de eficacia organizacional**

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos.

Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

**Producción:** representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Está relacionada con los productos que consumen los clientes de la organización sin incluir los aspectos de satisfacción.

**Eficiencia:** señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentaje o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio a corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento salida. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasa de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio.

**Satisfacción:** la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios).

La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas, reclamaciones y satisfacción del cliente.

**Adaptabilidad:** es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas. También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas distintas, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro.

No existen medidas de adaptabilidad, específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede instrumentar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio.

**Desarrollo:** la organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, con varios enfoques psicológicos y sociológicos. Un ejemplo es el do (desarrollo organizacional), que veremos más adelante.

Los conceptos modernos del aprendizaje organizacional sirven para aumentar la capacidad de aprender e innovar, lo que garantiza el desarrollo y, en consecuencia, el aumento de la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.

**Supervivencia:** toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia del largo plazo. (Chiavenato, 2011, pág. 30)

## 1.4 Capital humano y capital intelectual

Durante toda la era industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por la riqueza financiera. (Chiavenato, 2007, pág. 36)

Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no dependen de su tamaño. En otras palabras, actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y que son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe? La razón es sencilla: innovación. Es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos e inútiles. La capacidad de una organización de adelantarse a las demás conquistando clientes y consumidores, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras. (Chiavenato, 2011, págs. 30-31)

El capital intelectual, en otras palabras, hace referencia a la totalidad de activos intangibles (aquellos que no se ven). Intangibles que, a través del desarrollo y la inversión en innovación y progreso, han acabado convirtiéndose en conocimiento útil para las compañías. De esta forma, el activo intangible, para considerarlo capital intelectual, debe aportar un cierto valor a la compañía. Dada la profesionalización de los sectores en la economía, el capital intelectual es un concepto relativamente nuevo. Pues estamos hablando que este concepto, junto a otros, comenzó a utilizarse en las empresas por el año 1997. Fue en este año cuando autores como Brooking o Steward comenzaron a utilizar el concepto en estudios. Estudios que, posteriormente, fueron aplicados en empresas, (Morales, 2020).parr 2-3

El capital humano viene a mostrar las inversiones que se realizan en los trabajadores, a fin de que puedan producir más. Es decir una parte de los recursos de los que disponemos se dedican a la realización de actividades que mejoran la productividad de los trabajadores; en cierto modo logran trabajadores de más calidad. (Sosa., 2018).parr 3-4

## **Capítulo dos: cambio de paradigmas en las organizaciones en la gestión humana en las organizaciones**

Los sucesos dados en relación a las diferentes áreas de desarrollo de la humanidad influenciadas por factores económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos han llevado a la conformación de diversas organizaciones y su desarrollo con un marcado énfasis en la producción de productos tangibles, bienes o servicios.

Las organizaciones son consideradas entes vivos que se desarrollan con una marcada influencia del entorno, aquellas organizaciones que no se desarrollan mueren.

Sin embargo, las organizaciones no son estructuras físicas, son entes vivos conformadas por personas a quienes deben todo su accionar. Sus éxitos y fracasos en gran medida se deben a las personas, bien sean aquellas que están en la dirección o en la parte operativa de las mismas, detrás de cada proceso y gestión están las personas.

Esta dinámica y cambio constante en las organizaciones, ha dado lugar también a una evolución en las relaciones laborales, influenciadas por los aportes de varias ciencias e investigaciones, trayendo consigo un cambio de paradigmas con respecto a las personas al interior de las organizaciones. Las personas dejaron de ser vistas como máquinas o recursos, hoy en día son consideradas elementos claves y estratégicos para las organizaciones, por ello resulta fundamental entender los factores que contribuyeron a este cambio de paradigmas. (Arrmas Ortega; Llanos Encalada y Traverso Holguin, 2017, págs. 5-6)

### **2.1 Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones**

Es importante reflexionar sobre la evolución que han tenido las organizaciones a través del tiempo hasta la actualidad y con ellas, los principios teóricos que han aportado al desarrollo de la gestión del talento humano o gestión humana, siendo este último término el adoptado por las autoras del presente texto. Puesto que la gestión humana involucra una serie de aspectos integrales y diversos de las personas, más allá de sus talentos.

(Alles, 2007) (Chiavenato, 2007) (Schein, 1987), citan una síntesis de los aspectos fundamentales que se suscitan en las diferentes eras de desarrollo de las organizaciones, estas son: era industrial clásica; era neoclásica y la era de la gestión del conocimiento. En estas diferentes eras se puede apreciar, por un lado la evolución de las organizaciones y principios de la administración y por otro lado, las características de las relaciones laborales en su evolución, como consecuencia de las ideologías y prácticas en las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones.(Armas Ortega et.al, 2017, pág. 6)

### **2.1.1 Era de la industrialización clásica**

Este es el periodo que sigue a la revolución industrial. Entre 1900 a 1950, se enfatizó la industrialización en el mundo entero, con prioridad en aquellos países de primer mundo, trayendo como consecuencia el desarrollo acelerado de algunos países; lo cual marcó aún más, la brecha entre los países industrializados de aquellos que no lo eran y que, por lo tanto, se encontraban en desventaja competitiva y en un nivel de desarrollo socio económico inferior.

La principal característica de esta era fue la industrialización de los procesos y las estructuras organizacionales burocráticas que, por su forma piramidal y centralizada, su énfasis estaba en la departamentalización funcional, por lo cual todas las decisiones se encontraban centralizadas por jerarquía en la alta dirección.

Esta estructura de las llamadas "industrias+", poseían énfasis en el control y la cantidad de la producción, para ello se ven en la necesidad de establecer una serie de normas y reglamentos internos con la finalidad de disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (Davis & Newsroom, 1990). Las personas eran consideradas iguales, con características homogéneas que debían responder a las mismas presiones y exigencias.

En esta época, los trabajadores eran considerados máquinas de producción, objetos. Una visión mecanicista y de explotación de la mano de obra era característica de las relaciones laborales, frente a los intereses y creciente ambición de los industriales.

En medio de este contexto expuesto, surge la administración de recursos humanos, como ente de control, que verifica y demanda de los trabajadores mayor y mejor producción, con interés prioritario para las industrias, ya que su énfasis va a requerir una producción masiva de productos nuevos que se abren paso en un mercado monopolizado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y la conservación de tradiciones y valores que resulten de interés para las industrias. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, en tanto que los empleados debían ajustarse a ellos. (Armas Ortega et.al, 2017, pág. 68)

### **2.1.2 Era de la industrialización neoclásica**

La industrialización neoclásica se da desde 1950 a 1990, posterior a la segunda guerra mundial. En esta era se aprecia un acelerado cambio progresivo en todos los ámbitos.

Las transacciones comerciales no solamente se desarrollaron a nivel local, sino que pasaron a incrementarse a nivel regional y de éste al internacional. La teoría neoclásica de la administración fue sustituida por la teoría clásica y el modelo burocrático fue desplazado.

A partir de 1960, se inician estudios de la psicología, sobre la conducta del ser humano y la percepción.

Se empieza a abordar aspectos relacionados con las personas al interior de las industrias; el término cultura se caracterizaba únicamente por los valores tradicionales.

Este nuevo escenario y las nuevas demandas obligan a las empresas a reorganizarse y cuestionar su modelo centralizado y burocrático.

Para este tiempo, los cambios se tornan más acelerados, lo que obliga a las organizaciones a cambiar sus estructuras y hacerlas más funcionales, pasando de estructuras piramidales a estructuras matriciales, con lo cual se pretendía dinamizar las relaciones entre departamentos y hacer la gestión más operativa, los cambios suscitados en esta era, trajo consigo la innovación, referida en su mayoría a los productos.



A finales de esta era, las organizaciones ya habrán marcado la línea de separación frente a un cambio significativo y necesario para mantenerse en el mercado, convertirse en unidades estratégicas de negocios. Se requería mayor agilidad y estar más cerca del mercado y del cliente. Para entonces, los trabajadores cobran mayor importancia en las organizaciones por el tipo de estrategia adoptada, dando paso a la administración de los recursos humanos, bajo un enfoque humanista, cuyo fundamento teórico cambia los conceptos gracias a la psicología. (Armas Ortega et.al, 2017, págs. 10-11)

### **2.1.3 Era del conocimiento**

La era del conocimiento, también llamada la era de la comunicación y de la información, siendo que se cuenta con información en tiempo real. Por un lado el conocimiento cambia dramáticamente en forma diaria y permanente y por otro lado, las personas ya no solo tienen talento, sino que son poseedoras del conocimiento, pero a su vez este debe estar en dependencia de la innovación y actualización permanentemente.

Todos estos cambios cimientan las bases para dar paso a la globalización de la economía, gracias a la migración de capitales y de inversiones.

La competencia entre organizaciones a partir de este momento se vuelve sin precedentes y pasa a ser una constante y no una variante.

Sin embargo, a la par del desarrollo de las organizaciones, debe haber un desarrollo de las personas que las conforman. Las personas, no solo tienen conocimientos, también poseen habilidades intelectuales, valores y características de personalidad que las hace ser únicas, con un potencial que lo pueden desarrollar en tanto existan los factores y estímulos necesarios. Bajo esta concepción integral, se convierten en un pilar fundamental de las organizaciones, por lo tanto, ya no son los recursos sino los nuevos socios de la organización.

Se adoptan modelos de ~~gestión~~ gestión del talento humano+, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; también se empieza a usar el término gestión del capital intelectual y gestión del conocimiento.

Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano.

En esta era, el empleo empezó a expandirse y migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos-industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario. (Armas Ortega et.al, 2017, págs. 12-13)

## **2.2 Factor productivo al copartícipe organizacional**

Es evidente que las organizaciones existen para obtener éxito, aumentar sus márgenes de utilidad y lograr la expansión a mercados internacionales, sin embargo, las personas deben ser siempre lo más importante si no se quiere deshumanizarse y volver a la era de la explotación laboral con énfasis en la acumulación de capitales, en beneficio de empresarios y a menoscabo de los trabajadores.

En cada organización a las personas se las denomina de diferentes modos, con términos como: empleados, colaboradores, trabajadores, funcionarios y asociados.

Las organizaciones clasifican los funcionarios y oficinistas en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las fábricas.

Actualmente no solo los empleados o colaboradores son socios para la organización, la tendencia es hablar de los grupos de interés o stakeholders, es decir, todos aquellos que de una u otra manera contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, desde competidores y proveedores hasta clientes.

Al hablar de clientes se considera los clientes externos, pero también los clientes internos que vienen a ser los colaboradores o copartícipes organizacionales, tanto de los créditos como de las pérdidas, lo que se busca entonces es ganar- ganar mediado por una relación de intercambio.

Actualmente, las personas en el ámbito laboral son catalogadas socias, porque contribuyen de alguna manera con la rentabilidad de la organización, y a cambio de su esfuerzo y contingente obtiene como retorno una retribución monetaria.

Las organizaciones exitosas descubrieron la moderna forma de tratar a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. Por lo que se considera que el socio más íntimo de la organización es el empleado, por formar parte de ella y darle vida y dinamismo. (Armas Ortega et.al, 2017, págs. 17-20)

### **2.3 Disciplina que sustenta la gestión humana**

El aporte de Taylor (1911) con un enfoque humanista a favor de los trabajadores con la propuesta de elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción a cambio de un mejor pago para los trabajadores, y posteriormente con la creación de la armonía y la cooperación de grupos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), constituyen los principios de la teoría humanista que progresivamente se va integrando a las industrias de la época.

A partir de 1960, se inician estudios de psicología sobre la conducta del ser humano y la percepción. Se empieza a abordar aspectos relacionados con las personas al interior de las industrias.

Este nuevo escenario y las nuevas demandas obligan a las empresas a reorganizarse y cuestionar su modelo centralizado y burocrático.

Años después se desarrolla la teoría sistémica con un enfoque holístico y multidisciplinar y la teoría de las contingencias. Todos estos aportes de las ciencias psicológicas influyen en la teoría administrativa.

Abraham Maslow, plantea una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas; seguridad; sociales; estima y autorrealización, lo cual contraponía al tipo de relaciones laborales de la época, que se limitaban a otorgar un salario que les permitía cubrir precariamente sus necesidades básicas, entendidas como las más elementales.

Sin embargo, para Maslow, los trabajadores necesitaban mucho más, en forma creciente y ascendente, entendiéndose estas necesidades de la siguiente manera: véase Figura 2.3 (Armas Ortega et.al, 2017, pág. 23)

Figura: Pirámide de Maslow sobre las necesidades.



Figura 2.3. (Armas Ortega et.al, 2017)

## 2.4 Las nuevas tendencias

La época en la que vivimos, ya cerca de iniciar la tercera década del siglo XXI, es el periodo que se le conoce como la era de la informática, que inició en la década del 90, caracterizada principalmente por los numerosos cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados, trayendo consigo un caudal de información inimaginable.

Un primer escenario laboral a considerar, se denominará como las tendencias globales extremas, caracterizado por la innovación permanente; la globalización de los mercados; el uso de la tecnología; nuevas estructuras organizacionales, entre otras, que permiten entender la dinámica e importancia de que la gestión del talento humano sea flexible a estos diferentes escenarios expuestos. Kiernan, citado por Chiavenato (2009) señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas.

La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales.

La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.

La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.

La diferenciación de la verdadera economía global de la economía virtual en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.

El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial; la hegemonía de los países de la organización para la cooperación y el desarrollo económico llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.

La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.

La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente tercer sector, que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.

El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras.

La sustitución del centro de gravedad económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras.

El tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

La información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones.

El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. Las organizaciones más exitosas se destacan porque todas disponen de la información en tiempo real, capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan (Herbert, 1984).

En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores, por lo que el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento.

Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo para crear la rentabilidad. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento.

En tal virtud, la mayor responsabilidad de la gerencia y el gran desafío es convertir el conocimiento en algo útil y productivo.

En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la pos industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario (Nova & Beneyto, 2014).

Las organizaciones de la actual era requieren innovación y cambios profundos para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación.

Los procesos organizacionales se vuelven dinámicos contrarios a los escenarios estáticos actuales, los cuales son transitorios. (Armas Ortega et.al, 2017, págs. 26-29)

## Capítulo tres: Modelos de gestión de talento humano

Considerando a varios autores relacionados con la temática de la gestión de talento humano, podemos darnos cuenta de que cada uno de ellos expone una divergencia de criterios en el momento de definir y agrupar los procesos que, según sus criterios, deberían tener y manejar las áreas de talento humano para generar valor dentro y fuera de la organización.

Así, Chiavenato (2002) agrupa en seis grandes grupos de procesos que podrían ser adoptados por cualquier tipo de organización: administración de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de las condiciones laborales del personal y monitoreo de personal. Recenzo y Robbins (2001) en su libro establecen cuatro funciones, grupos de proceso, encaminados a: empleo obtención de personas, capacitación y desarrollo, preparación de personas, motivación estimular, impulsar personas y mantenimiento conservar a las personas dentro de la organización; mientras que Alles (2005) establece cinco grandes procesos para el área: descripción de puestos, formación, selección, compensaciones, desempeño y carreras. (Diego, s.f.). Párr. 3

### 3.1. Modelos de gestión de talento humano

La gestión que inicia actualmente en el nuevo milenio ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa, lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que provoca lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este gran desafío es la gestión por competencias, que va a profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano, ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la institución o empresa.

La gestión de talento humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Según, Veras (2013) afirma que; %a gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización+(p.142). (Fernanda, 2016, págs. 12-13)

### **3.1.1 Modelos de Werther y Davis 1996**

Este modelo concibe a la organización como un sistema compuesto por varias áreas que mantienen una sinergia e interactúan entre sí, desarrollando diversas actividades que son claves para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Plantea la interdependencia entre las actividades claves del talento humano, que son agrupadas en cinco categorías y que actualmente son trascendentes en la gestión de talento humano; se consideran también los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la organización.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica del capital humano, aunque es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión del talento humano. (Freire, 2018, pág. 36)

### **3.1.2 Modelos de Harper y Lynch 1992**

Partiendo del plan estratégico, se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de talento humano (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, etc.) desarrolladas a través del conocimiento del personal con que cuenta la organización.



Con estos elementos se logrará una optimización del capital humano, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la gestión del talento humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. (Freire, 2018, pág. 37)

### **3.1.3 Modelo de Zayas 1996**

Se destaca el carácter sistémico de la gestión de talento humano, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización, el de selección y desarrollo de personal, y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones; determinando así sus exigencias y requerimientos y las características que deben poseer los colaboradores.

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

En la mayoría de los modelos de gestión de talento humano existentes se hace énfasis en las tecnologías, los procesos y las funciones, por lo que se enfocan de forma fragmentada en las personas y las interrelaciones que integran el subsistema social.

Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de talento humano ya que es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas a fin de dar cumplimiento con los objetivos propuesto con eficiencia y eficacia con miras de lograr un alto nivel de satisfacción laboral. (Freire, 2018, págs. 38-39)

### **3.1.4 Modelos de Idalberto Chiavenato 2002**

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes; en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.

Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. (Freire, 2018, pág. 40)

### **3.1.5 Modelos de Beer y colaboradores**

Los autores de este modelo, abarcaron todas las actividades clave de gestión de talento humano en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los colaboradores (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de talento humano (sistema de trabajo, flujo de talento humano y sistemas de recompensas).

Posteriormente, Cuesta, en 1999, modifica el modelo al incluir la auditoría de gestión de talento humano centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de gestión de talento humano, además agregó nuevos componentes, así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos. (Freire, 2018, págs. 41-42)

### **3.1.6 Modelos de diagnóstico, proyección y control dpc, cuesta 2005**

A partir del modelo de Beer modificado por cuesta en el año de 1999 y considerando otros elementos adicionales, surge este modelo funcional, que también es concebido por cuesta en 2005, e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de gestión de talento humano en los cuatro subsistemas de gestión de talento humano:

Flujo de talento humano: Inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, movilización y recolocación.

Educación y desarrollo: Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

Sistemas de trabajo: Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo. Compensación laboral: Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social y sistemas de motivación. (Freire, 2018, págs. 42,43)

### **3.1.7 Modelos de gestión en línea o Staff**

Los órganos que se aplican a la creación y distribución del producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, éstos son los órganos de línea, lo que cuida de la administración de talento humano es un órgano de ~~staff~~ staff. Con el cambio de las funciones de talento humano se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de talento humano tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de talento humano.

Se espera que los directivos de línea se enfoquen en: Realizar más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de talento humano.

Fomentar el cambio y ayudar a los colaboradores durante el proceso, comunicar la visión y la dirección empresarial, explicar las necesidades de cambio, reforzar y respaldar las nuevas directrices.

Manejar sistemas de gestión por resultados; reconocer la necesidad de reestructuración y reingeniería, y poner el proceso en marcha.

Hacer un seguimiento de los indicadores empresariales y de talento humano que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.

Compartir responsabilidades con talento humano de la empresa, en el desarrollo de los colaboradores, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrezcan oportunidades para desarrollar sus competencias.

La gestión de talento humano para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea; en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales sólo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un área ~~o~~; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantean las políticas de la organización, únicamente da recomendaciones; por esta razón, el departamento de talento humano es un staff dentro de la organización. (Freire, 2018, págs. 44,45)

### **3.1.8 Modelos de gestión por competencia**

Confección del catálogo de competencias: A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido; una vez identificadas las competencias, se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo, de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

Cómo se define este modelo; los cambios en las operaciones son los que traerán los beneficios más importantes. Este modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de talento humano sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los colaboradores de una organización en particular, sino también para que esta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y la socialización de los conocimientos.

Restricciones del modelo: Resistencia al cambio; es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida del esquema de pensamiento y acción vigente.

La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

El miedo a la fuga; el valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado.

Si un colaborador elige renunciar a su trabajo, quizás se debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del colaborador se pierde para la firma al momento en que el colaborador sale por la puerta de la organización. (Freire, 2018, págs. 45-46)

### **3.1.9 Modelos de gestión basada en el talento**

La única persona que puede invertir en capital humano, con la confianza absoluta de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin su remuneración, es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

Algunos aportes a la innovación estratégica en función del talento: Cultura; ser más abierta y tolerante, implicar más riesgos y errores. Moverse con mayor rapidez, liderazgo más confianza; apoyo, autonomía., aliento.

Actividades y relaciones labores; mayor flexibilidad., un mejor uso de los equipos de trabajo, redes, comunicación efectiva. Oportunidades de mejora y desarrollo; más horas de formación., más tipos de aprendizaje, los colaboradores son responsables.

Una filosofía diferente menos planes de sucesión; los líderes y los emprendedores emergen. Estas distintas prácticas dan el escenario de la proyección de las organizaciones con gestión asumidas de la era del talento. Por tanto, las tareas de la gestión por talento se resumen en la correcta utilización de los elementos y factores. (Freire, 2018, pág. 47)

### **3.1.10 Modelos integrados de innovación y gestión del talento humano-innovación**

Para los efectos de esta aproximación conceptual y práctica, se sostiene que es uno de los prerrequisitos empresariales clave en el marco de la competencia internacional y más aún, en el contexto nacional. Desde la perspectiva económica, el autor David Ricardo expresaba en su obra *La riqueza de las naciones*, su importancia en la generación de bienestar nacional; en la perspectiva organizacional, autores como Theodore Levitt en 1965, Peter Drucker en 1986, Tushman Michael y O'reilly Charles en 1998, Affuah Allan en 1999 y más recientemente, Porter Michael en 2002, Hamel Gary en 2003, , y Valdés Luigi en 2003, han explicado sus conceptos, técnicas y metodologías para clarificar e impulsar el proceso de innovación en las organizaciones.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de talento humano o en su más actualizada tendencia; capital humano, gestión humana o del talento, es mucho el camino por recorrer. En este sentido, lo que se tiene por delante son retos, entendimiento y ejecución de prácticas de gestión de talentos que apalanquen y apoyen los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones. Ante ello, la decisión de elegir la acción desde la gestión de talentos es una que, desde la mirada de Savater Fernando, en 2003, invita a asumir la acción del ser vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo imprevisto: *es intentar prever jugando con lo imprevisible y contando con su incertidumbre*.

Es un mismo propósito. Por ello, el objetivo de este primer papel de trabajo es el de contribuir en la clarificación de un marco de actuación para los profesionales de talento humano en el proceso de innovación a través de la identificación y descripción de un modelo en el cual la gestión del talento y los profesionales de talento humano tengan algo que decir y hacer con respecto a los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones; sean éstas públicas, privadas, grandes, pequeñas y hasta su propia empresa.

Se esboza en forma resumida, las dimensiones del modelo, dando cuenta, de una manera general y orientadora, los nueve factores a considerar en el proceso de innovación.

El contexto externo, en el cual se identifican las oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios. En el contexto de un proceso corporativo de innovación es uno de los primeros elementos a considerar. Su estudio es clave para el impacto en la organización.

La estrategia, como el blanco de actuación estratégico que contenga la innovación como norte, en virtud de los requerimientos de sus actores claves.

La cultura organizacional, que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación.

La gestión de la innovación, desde su creación, almacenamiento, depresión y aplicación tanto en los productos y servicios como en el mejoramiento del proceso.

Arquitectura organizacional e innovación, como la expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que apalanquen la innovación: estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.

El liderazgo, requerido para una organización basada en el aprendizaje o como la describió Peter Senge en 1995, en su libro la quinta disciplina; la organización inteligente.

Gestión y dirección del talento humano, el cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

La dinámica relacional, entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes y contribuyentes a la innovación en las organizaciones.

También implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional de innovación de un país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en marketing) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos).

A modo de conclusión, se puede mencionar que todos los autores citados, coinciden en que la persona no es sólo un recurso más dentro de las organizaciones, sino el único capaz de conducirlos al éxito y competitividad.

Se trata de un capital que hay que optimizar a partir de una visión renovada y dinámica, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Incluso, hay quienes califican su rol como socio-estratégico debido a que no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente con la persona, quien es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad.

Los modelos descritos tienen diferentes rasgos que son resaltados según la perspectiva de cada autor, esto los lleva a enfatizar distintos factores como: el carácter estratégico, la auditoría, las políticas o el entorno.

Debe decirse que todos los modelos son valiosos, pero que deben tomarse solamente como una base.

Lo que determinará su aplicación y utilidad será el análisis de la organización específica, esto con el objetivo de aplicar un determinado modelo o con el de lograr cambios a partir de la aplicación de un paradigma de talento humano distinto al que ha empleado hasta un determinado momento. (Freire, 2018, págs. 49-52)



## Capítulo cuatro: Psicología del trabajo y las organizaciones

La definición conceptual de la psicología social del trabajo y de las organizaciones es una tarea difícil sin un apoyo histórico. Esta dificultad viene dada por la amplitud de su objeto de estudio, así como por la cantidad de disciplinas relacionadas que componen este campo, y los diversos intereses de los autores que, en definitiva, la crean y recrean.

En principio, podríamos definir esta disciplina como el conjunto de áreas que se interesan por el estudio de la conducta de las personas en el lugar de trabajo, y de la práctica en las organizaciones de trabajo (Drenth, Thierry, Willems y De Wolff, 1984; Saal y Knight, 1988; Hollway, 1991; Arnold, Cooper y Robertson, 1995), o como el estudio científico de las relaciones entre el ser humano y el entorno de trabajo (Porter Lawler y Hackman, 1975).

La psicología del trabajo y de las organizaciones consiste, además, en una ciencia aplicada, en la medida en que es definida en función de su contexto de aplicación, y no es en sí misma una de las sub disciplinas básicas de la psicología (Arnold, Cooper y Robertson, 1995). Como tal sub disciplina aplicada, tomaría su marco conceptual de las disciplinas básicas, para solucionar los problemas del ámbito de aplicación concreto.

Pero a la vez, la solución y planteamiento de estos problemas aplicados permiten, por un lado, generar conocimiento desde esta ciencia aplicada, y lo que no es menos importante, generar nuevos problemas que la ciencia básica habría de solucionar. (Vilela, 1998, págs. 7-8)

### 4.1 El concepto de ser humano

Las teorías y modelos de ser humano, que mantienen teóricos, investigadores, políticos, y directivos; influyen directamente sobre la forma de interpretar la conducta humana (también la laboral). Estas teorías y modelos se han centrado en diferentes aspectos, tales como la motivación, la racionalidad y los valores; y han influido, y de hecho influyen, sobre el desarrollo teórico y aplicado en el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones (Vilela, 1998, pág. 15)

Desde un punto de vista biológico se designa como ser humano a aquella especie animal vinculada al homo sapiens, pero cuyas principales características y diferencias para con el resto de las especies, todas inferiores, es que el ser humano a diferencia de estas puede llevar a cabo operaciones como ser pensar o hablar y además, en lo estrictamente corporal, presenta tanto a nivel externo como interno, una importantísima evolución respecto del resto de las especies.

El homo sapiens pertenece a una estirpe de primates conocidos como hominoideos, la cual evolutivamente hace muchos se diferenció en el África y de ese ancestro surgió la familia de los homínidos.

Entonces, la principal diferencia que presentó este homo sapiens respecto del resto de las especies, por eso, la designación de sapiens que refiere a sabio, es que el ser humano es un animal racional, puede realizar operaciones conceptuales y simbólicas entre ellas el uso de sistemas lingüísticos realmente sofisticados, razonamiento abstracto, capacidades de introspección y especulación. (Florencia, 2009). Párr. 1-3.

#### **4.1.1 Concepción racional versus emocional**

El hombre racional se ve como un ser que continuamente se encuentra recogiendo y analizando la información relevante para las tareas que desempeña, como un ordenador vivo que basa su conducta en el procesamiento racional de información. Este modelo de ser humano está muy relacionado con el asumido por el enfoque burocrático-contractual en el estudio de las organizaciones (Fuentes, 1986).

Las teorías de la cognición social que se desarrollan a partir de los años 70, constituyen un desarrollo de este punto de vista (Arnold Cooper y Robertson, 1995).

Estas teorías ven al individuo como un ser consciente de sus propios procesos psicológicos y de los resultados de éstos, y, además, como un ser que razona siguiendo los principios de la lógica formal (Rodríguez Pérez, 1993).

Consideran que la persona necesita comprenderse a sí misma y al mundo social que la rodea, para alcanzar un sentido de orden y predictibilidad.

Además, asumen que los procesos de información y de memoria, son generales e idénticos en situaciones diferentes. Nuestro auto concepto influirá sobre el tipo de situaciones que busquemos y sobre las conductas que elegimos.

Para el modelo de ser humano emocional, sin embargo, la conducta está principalmente controlada por emociones, muchas de las cuales no son controladas voluntariamente, y, además, pueden no ser conscientes. La teoría más representativa e influyente de este punto de vista es el psicoanálisis, que parte de la asunción de que la mayoría de los determinantes de la conducta son inconscientes, y a menudo basados en acontecimientos no resueltos de la infancia.

Para estas teorías, el individuo se encuentra en una permanente tensión entre sus tres facetas principales: el id, o la parte biológica, fuente de la energía vital que impulsa al individuo, y que opera basándose en el principio del placer; el ego, o la parte racional, que establece los canales socialmente aceptables para la expresión de los impulsos del id, y funciona bajo el principio de realidad; y el súper ego, o parte social del individuo, que, operando bajo el principio de perfección, constituye la conciencia del individuo y su moralidad.

Esta tensión es en su mayor parte inconsciente y se manifiesta mediante la ansiedad, que es contrarrestada mediante los mecanismos de defensa, tales como la proyección, la negación de la realidad, y sublimación. (Vilela, 1998, págs. 16 -17)

#### **4.1.2 Concepto conductista versus fenomenología**

Como es sabido, el punto de vista conductista asume que el ser humano puede describirse en función de su conducta, y que ésta es independiente de los procesos conscientes, y está determinada por el ambiente. La personalidad de un individuo consiste en las conductas que éste desempeña, y éstas son, precisamente, las que han sido reforzadas en el pasado de ese individuo. Así, la conducta cambiará si los reforzadores cambian. Este punto de vista, evidentemente, apoya y justifica los sistemas de control social, externos al individuo, para que éste se comporte según las necesidades del sistema social.

Como un desarrollo de este punto de vista, la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977) devuelve al individuo parte del control sobre su conducta. Asume, esta variante, la posibilidad de que el individuo aprenda mediante la asociación de cadenas de conductas-refuerzos, ocurridas a otros individuos, además de aceptar la posibilidad de que el individuo pueda decidir el momento en que desea desempeñar la conducta para recibir la recompensa deseada.

Frente a este modelo se encuentra el fenomenológico, que se basa en la importancia de los procesos mentales del individuo, su subjetivación del mundo que le rodea, su complejidad, su irracionalidad, su unicidad, que le hacen un objeto casi inabarcable por la ciencia (Porter, Lawler y Hackman, 1975; Spinelli, 1989; Arnold, Cooper y Robertson, 1996).

Este modelo se acerca al asumido por las teorías de la consistencia cognitiva, que entienden al individuo como un ser racional, pero esta racionalidad es subjetiva y limitada, basada en reglas de lógica-psicológica, no formal. Según este modelo, el individuo es, más que racional, racionalizador de la realidad.

Mediante modificaciones en sus creencias y/o conductas proporciona la coherencia lógica subjetiva necesaria a sus esquemas (Rodríguez Pérez, 1993).

La conducta humana es vista, pues, como intencionada y guiada por procesos de decisión racionales aunque limitados, y dependiente, fundamentalmente, de las valencias, las expectativas, y la instrumentalizada es percibida por el individuo (Fuertes, 1986; Rodríguez Pérez, 1993). Obviamente, la teoría del proceso motivacional propuesta por Vroom (1964), sería un claro exponente de esta visión del ser humano. (Vilela, 1998, págs. 17-19)

#### **4.1.3 Concepción económica versus humanista**

La tercera dimensión enfrenta a los modelos económicos y autoactualizante. El primero asume, de nuevo, un ser humano racional que aplica esta racionalidad en el cálculo preciso de la mínima cantidad necesaria de esfuerzo para conseguir el máximo de satisfacción.

El ser humano trabajador, desde este punto de vista, está gobernado solamente por incentivos económicos, y hará lo que sea necesario para obtener beneficios económicos (Furnham, 1997). Este es el modelo asumido por las teorías del intercambio social (Rodríguez Pérez, 1993), y tuvo una gran influencia sobre el desarrollo de la escuela de la administración científica de Taylor, a principios de siglo.

Los motivos básicos sobre los que se entiende el comportamiento humano son fundamentalmente extrínsecos, de manera que se espera que los trabajadores rindan de forma efectiva siempre que estén suficientemente pagados.

En oposición a este concepto de ser humano económico encontramos el modelo humanista o auto-actualizante. Como corriente psicológica, el humanismo se diferencia del psicoanálisis y del conductismo, sus autores más representativos son Rogers, Maslow y McClelland. Presenta un individuo principalmente orientado a los ideales de crecimiento psicológico y logro personal, y auto disciplinado. La naturaleza humana es tal que el Individuo perseguirá estos ideales siempre que se le dé la oportunidad de hacerlo. La idea de Maslow (1954) consiste en que todo ser humano tenderá a hacer realidad sus potencialidades: actualizarse en aquello que es, potencialmente. Todo ser humano siente el deseo de convertirse cada vez más en lo que realmente es, en todo lo que es capaz de convertirse.

Así, el problema a tener en cuenta al diseñar sistemas sociales y técnicos será el de conseguir las condiciones bajo las que esta tendencia natural se vea apoyada e impulsada. Estas condiciones pasan por ceder autoridad y libertad a los trabajadores, dentro de los límites políticos prescritos.

Según Arnold, Cooper y Robertson (1995) encuadran este punto de vista dentro del modelo fenomenológico, como una variante optimista del mismo. Furnham (1997), lo caracteriza como un acercamiento que mantiene la creencia de que todos los trabajadores, independientemente de su condición, antecedentes, clase social, educación y estatus ocupacional, tomarán la iniciativa siempre que se les dé autonomía para tomar sus decisiones, y/o la oportunidad de auto-actualizarse. (Vilela, 1998, págs. 19-20)

#### 4.1.4 Teoría X y teoría Y

Estas tres oposiciones quedan resumidas, en parte, según Porter, Lawler y Hackman (1975), en la clásica distinción propuesta por McGregor (1960) y Argyris (1964), entre la teoría X frente a la teoría Y sobre el ser humano.

Estas teorías se refieren a dos puntos de vista del sentido común, que dichos autores identificaron, y en ningún caso debe entenderse que se trata de teorías en un sentido académico científico (Arnold, Cooper y Robertson, 1995).

La teoría X asume que el ser humano tiene una aversión al trabajo que es inherente a su condición humana. El individuo evitará el trabajo siempre que pueda.

Según Porter, Lawler y Hackman (1975), esta asunción tiene sus raíces en la creencia bíblica de que el trabajo es un castigo divino.

Dada esta aversión por el trabajo, la mayoría de la gente ha de ser obligada a trabajar en pos de los objetivos organizacionales.

El salario como compensación del esfuerzo laboral, o cualquier otro tipo de recompensa en cualquier otro tipo de relación, no son suficientes para que el individuo ejerza el esfuerzo necesario.

Por ello, la organización tendrá, además, que amenazar al individuo con algún tipo de castigo si incumple sus obligaciones. Finalmente, este ser humano prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene pocas ambiciones, y busca la seguridad y estabilidad ante todo.

Esta forma de ver al ser humano es ampliamente aceptada en nuestra sociedad, aunque lentamente se intenta imponer una teoría alternativa, a la que McGregor (1960) llama la teoría Y. Ésta consiste en un modelo que asume que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural para el hombre como lo son el juego o el descanso. El trabajo, pues, no es necesariamente desagradable, sino que el gusto o disgusto que sienta el trabajador al desempeñarlo, dependerá de condiciones controlables.

Estas condiciones pueden hacer del trabajo una fuente de satisfacción y, por tanto, se realizará de forma voluntaria. Por el contrario, pueden también hacer del trabajo una fuente de dolor, que tenderá a ser, naturalmente, evitada.

Esta teoría asume también que el individuo se auto dirigirá y auto controlará para conseguir los fines con los que se comprometa, por lo que el control externo no siempre es necesario.

Este compromiso con objetivos depende de las recompensas asociadas con su consecución, que pueden estar dirigidas, bajo las condiciones adecuadas, hacia la consecución de las metas organizacionales mismas.

Normalmente, los seres humanos no sólo aprenden a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla, de manera que la falta de ambición y la evitación de las responsabilidades son consecuencias de la experiencia de los individuos, y no inherentes a los mismos.

Finalmente, la capacidad de aplicar la imaginación, la creatividad y el ingenio en la solución de problemas organizacionales, está ampliamente, y no estrechamente, distribuida entre la población.

A estas dos teorías puede añadirse una tercera visión del hombre que podemos llamar el punto de vista social (Schein, 1988), y que tuvo una gran influencia en el período que siguió a la segunda guerra mundial (Furnham, 1997), principalmente bajo el empuje del movimiento de las relaciones humanas, impulsado, a su vez, por los trabajos de Mayo y sus colaboradores en la planta de Hawthorne (Peiró, 1987).

Este punto de vista asume que la conducta individual está influida fundamentalmente por las interacciones sociales; que las personas buscan relaciones sociales significativas en el trabajo, y responden a las expectativas de quienes les rodean, a veces, incluso más que a los incentivos económicos.

Todos los trabajadores llevan a su trabajo, un mundo social. Crean un mundo social en su entorno laboral con el que intentan cubrir sus necesidades sociales esenciales, que no desaparecen al cruzar los límites de la organización.

Los elementos de diseño del trabajo que conlleva esta perspectiva se basan en la promoción de actividades sociales en la organización, tanto laboral como extra laboral.

El lema de este movimiento es hoy prácticamente incuestionado: El ser humano es un ser social. (Vilela, 1998, págs. 20-22)

#### **4.1.5 Hacia un punto de vista realista sobre el ser humano en las organizaciones y el trabajo. El hombre complejo**

Ninguno de estos puntos de vista parece acercarse más que el otro a la realidad plural, multivariada y multivariante del ser humano.

Según Porter, Lawler y Hackman (1975) proponen un acercamiento en el que definen, o más bien, toman partido por, diversas características del hombre por ellos entendido.

Así, éste es proactivo y no reactivo, social, con múltiples y diferentes necesidades, perceptivo-evaluativo, pensador y decisor, y con una capacidad limitada de respuestas en función de sus aptitudes y su aprendizaje. Furnham (1997) lo define como un ser esencialmente variable, y cambiante. Aunque cada persona tiene una jerarquía de necesidades, ésta puede variar de un momento a otro, y de una situación a otra, lo que hace difícil su comprensión y establecer predicciones acerca de su conducta.

Desde este punto de vista, los motivos y formas de procesamiento humanos no son fijos e inamovibles, sino que cambian en función de la interacción entre el individuo y los entornos en los que desarrolla su actividad.

La filosofía organizacional que asuma este modelo de ser humano ha de ser ecléctica y capaz de dar interpretaciones múltiples a la conducta laboral, y consciente de las diferencias ínter e intra individuales.

En este sentido, Campbell (1995) justifica algunos de los grandes problemas epistemológicos de la disciplina en la complejidad de su objeto de estudio, como veremos en un próximo capítulo dedicado al Método. (Vilela, 1998, págs. 22-23)

## **4.2 Concepto de trabajo**

El concepto de trabajo tiene, siguiendo a Blanch (1996), una pluralidad de significados, referidos, principalmente, a un tipo específico de actividad humana, por un lado, y a las construcciones sociales del sentido y el valor de tal actividad.



Este autor define el trabajo como la inversión consciente e intencional de una determinada cantidad de esfuerzo, para la producción de bienes, la elaboración de productos, o la realización de servicios con los que satisfacer algún tipo de necesidades humanas.

En la misma línea, Peiró (1987) define el trabajo como un conjunto de actividades retribuidas o no, con carácter productivo y creativo, que permiten obtener, producir o prestar determinados bienes, productos o servicios, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones, de tal manera que quien las ejerce ha de aportar energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, a cambio de algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. Rodríguez (1992), incluye en la definición la existencia de un contrato legal, técnico o normativo que impone restricciones a tal actividad.

Sin embargo, el concepto de trabajo ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de la historia. En determinados momentos históricos, diversas formas de interpretar el trabajo y sus funciones, a veces antagónicas entre sí, han coexistido. Podríamos citar por ejemplo, la coexistencia en la actualidad de las éticas marxista, protestante, humanista, organizacional, y del ocio (Buchholz, 1978).

Como variable psicológica, podemos definir el trabajo como un complejo de conductas orientadas a la consecución de diversas metas u objetivos, los cuales pueden tener valor en sí mismos, o ser instrumentales para conseguir otro tipo de resultados.

Esta definición está en línea con la propuesta por Kanungo (1979), en la que subraya la tendencia de toda conducta humana a ser propositiva e instrumental para la obtención de resultados o metas, para la satisfacción de necesidades. (Vilela, 1998, págs. 23-24)

#### **4.2.1 El trabajo en las diferentes tradiciones históricas**

El trabajo ha tenido diversas formas a lo largo de la historia, como actividad y como fenómeno socio-construido (Peiró, 1993). Ha ido cambiando su significado, su valor, y su contenido (Blanch, 1996). El concepto trabajo, tal y como lo entendemos actualmente, no puede ser aplicado a cualquier actividad productiva encontrada en la historia.

De hecho, el propio término trabajo, proviene, etimológicamente, *tripalium*, que se refirió originalmente a un instrumento de tortura de la antigua Roma (Blanch, 1996).

Este punto de partida etimológico coincide con la concepción original judeocristiana de la actividad laboral, que la veía como un castigo divino, que hemos de sufrir los mortales, como consecuencia del pecado original (Génesis, 3,19). También coincide con la visión de la Grecia antigua, que delegaba en los esclavos la práctica laboral cotidiana (Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1988), o la del antiguo Egipto, que igualmente delegaba en los esclavos las actividades más penosas, mientras que los ciudadanos y los sacerdotes, respectivamente, dedicaban su existencia a la creación, al desarrollo individual y de la cultura.

Es conocida la distinción aristotélica entre *sjolé*(creación intelectual y libre), *banausía* (trabajo manual) y *ponos*(trabajo penoso), que distinguen a tres clases sociales claramente diferenciadas a lo largo de la historia antigua; la clase dominante, ociosa y, en el caso de Egipto, Grecia y Roma, creativa y libre, dedicada principalmente a la contemplación; la clase artesana, cuya actividad depende más de la oferta y la demanda, y sus derechos sociales no le permite la posesión de tierras y bienes; y los siervos y esclavos, dedicados a la producción en sí, carentes de derechos sociales. No se tienen noticias de que esta visión del trabajo cambiase a lo largo de la edad media.

Es a partir del renacimiento, cuando comienzan a aparecer nuevas formas de actividad productiva, y quienes practicaban estas formas de actividad eran los artesanos.

Con la revolución francesa, se fundamentan los condicionantes sociales para el nacimiento de la edad moderna, y para el surgimiento del trabajo según lo entendemos en nuestros días, pero hay que esperar casi un siglo, hasta el advenimiento de la primera revolución industrial, para que surjan las industrias y se desarrollen las administraciones del estado en sus formas más complejas.

La socióloga Arendt (1958), propone una distinción entre labor y trabajo. La primera (*labour*), consistiría en la actividad desarrollada para satisfacer o saciar las necesidades inmediatas relacionadas con el propio mantenimiento. Esta dimensión está más relacionada con el punto de vista cristiano católico, que confiere al trabajo el fin de la mera subsistencia y un carácter negativo, relacionado con el castigo (Blanch, 1996).

La segunda dimensión (work), consistiría en la actividad manual que produce los objetos más o menos perdurables, cuya suma total constituye el artificio humano.

Esta dimensión tiene mucho que ver con la visión cristiana protestante o calvinista, que da al trabajo la función de continuación de la obra divina: de creación y perfeccionamiento de lo artificial, doblegando lo natural (Furnham, 1990).

Ambas dimensiones de la actividad productiva estarían más o menos presentes en toda actividad de trabajo. Así, podemos inferir que la actividad del esclavo egipcio, participando en la construcción de un templo, podía tener un sentido de labor, en la medida en que su ejecución era el único medio para conseguir alimentos, para él y su familia; y un sentido de trabajo en la medida en que participaba en la creación de edificios perdurables que (quién lo hubiera augurado), en su mayoría, acabarían en el museo británico, en el siglo xx.

Sin embargo, pudiendo ser esto cierto para los antiguos griegos, egipcios, mesopotamios, o romanos, no parece serlo tanto para los plebeyos de la edad media, período durante el que la actividad productiva humana se centró más en la destrucción bélica y en la mera subsistencia civil (con notables excepciones románicas y góticas). Durante este período, las diferencias en la actividad productiva eran notables en función de la posición social de los individuos.

Así, mientras la plebe subsistía, se dedicaba esencialmente a la labor, los artesanos producían los bienes necesarios para la agricultura, la guerra, o los transportes: se dedicaban a la labor y al trabajo.

Siendo los nobles y cortesanos quienes disfrutaban del producto del trabajo de las otras clases sociales: su actividad se centraba principalmente en el consumo y disfrute, con bastante poca dedicación tanto a la labor como al trabajo (salvo en tiempos de hostigamiento militar, naturalmente).

Es importante para nosotros comprender que la situación, tan brevemente expuesta, conlleva una estructuración social asumida por la mayoría de sus miembros.

Esto es, la distinción de clases sociales es asumida por la gente, en forma de lo que hoy llamamos cultura.

Esta cultura imponía la obligatoriedad de mantenerse en una clase social, por el hecho de haber nacido en su seno, al igual que ocurre en nuestros días con las castas hindúes o, hasta no hace mucho tiempo, con las clases sociales en Suramérica.

Esta cultura era especialmente rígida y subyugante, de manera que era impuesta no sólo mediante la transmisión (más o menos) sutil de las normas y valores que la caracterizaban, sino que, además, era demasiado a menudo, impuesta por la fuerza, con castigos colectivos y públicos a quienes osaban contravenirla (ver por ejemplo los desmanes cometidos desde la Inquisición, o la forma de mantener en Suráfrica, hasta hace poco, el apartheid).

Así las cosas, y tras el período que supuso el renacimiento, de reblandecimiento de las normas y valores, y de los procedimientos para obligar a su cumplimiento, se dan las condiciones para un cambio de la estructuración social, que desemboca, como acontecimiento estrella, en la revolución francesa, que estuvo acompañada por un cambio más pacífico pero no menos efectivo, en la sociedad Inglesa, y en mucha menor medida, en el intento de aburguesamiento de la sociedad española, con la constitución de Cádiz en 1812.

Estos cambios sociales conllevan, en mayor o menor medida, la desmitificación del establecimiento natural de las clases sociales. La clase burguesa francesa, tras haber diezclado en buena medida a la nobleza, comienza a desarrollar una nueva ética social que permite el intercambio, si no de clase, sí al menos entre niveles económicos, en base al éxito personal/profesional/político.

Este cambio social, motor de la independencia americana, y que pronto se generaliza a la mayor parte de Europa, gracias al desarrollo del protestantismo, es determinante para el nacimiento de una nueva ética del trabajo. Esta ética tendrá su máximo exponente en el desarrollo de la moral capitalista, entendida como una forma de vida culturalmente prescrita, como una doctrina moral para fomentar los intereses materiales del individuo (Furnham, 1990). Así, el éxito personal, y, por tanto, la posición socioeconómica de individuos y familias, dependerán de la utilidad social de los resultados del trabajo de este individuo o familia.

El trabajo adquiere, por primera vez, la capacidad de permitir a cualquier miembro de la sociedad, ocupar una posición social, más o menos independientemente del entorno en que este individuo haya nacido.

Vemos así que la distinción de Arendt (1958) se hace ya insuficiente para significar la actividad laboral: ya no basta con distinguir entre subsistir y producir cultura.

Se hace necesaria una tercera dimensión, referida a la función de dar un estatus socioeconómico al trabajador.

Esta dimensión incluye la utilidad de la acumulación de dinero/capital, esencial para el ascetismo puritano del que parte Weber (1958) para su ética protestante y el espíritu del capitalismo (Furnham, 1990). El protestantismo emergente modifica, entre otras cosas, la dependencia que el individuo tiene de las instituciones, para alcanzar la salvación, y deposita la mayor parte de la responsabilidad en el propio individuo (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953. Cfr., Furnham, 1990). Desde un punto de vista psicológico, es precisamente el individualismo que caracteriza al capitalismo lo que, según McClelland (1961), determina el crecimiento económico, principalmente porque este individualismo genera en los individuos una necesidad de logro, motivo fundamental en el perfil motivacional del empresario.

Así, vemos que, con la revolución burguesa y el advenimiento de la revolución industrial, el trabajo pasa de ser una imposición sobre una o varias clases sociales, a ser el medio para ocupar una posición social. Este cambio cualitativo en la concepción del trabajo lleva a lo que Blanch (1996) llama la entronización cultural del trabajo, caracterizada por el ascetismo laboral, la antropología trabajista, y el culto al empleo.

Esta nueva concepción de la estructuración social instituye al trabajo como un factor estructural del sistema industrial, y estructurante del sentido común (Blanch, 1996), que en última instancia, comienza a ser el principal subsistema social, superando a las instituciones religiosas, y progresivamente ganando terreno a las instituciones militares, de tanta importancia desde los tiempos del medioevo. El trabajo se constituye como la actividad que marca las pautas de comportamiento, determina los ciclos vitales, y en muchos casos, posibilita o limita las interacciones sociales de los individuos, e incluso su desarrollo como seres humanos.

El trabajo pierde, además, su significación intrínseca para convertirse en una actividad instrumental que posibilita la pertenencia a grupos de éxito en la sociedad (Rodríguez, 1992). Aunque el hecho de que alguna vez existiese aquella significación intrínseca, es de dudosa certeza.

Este protagonismo del que disfruta el trabajo en la sociedad actual choca de plano con su escasez y con las previsiones futuras. Cada vez más, los sistemas productivos dependen más de las máquinas y menos de los hombres, y estas máquinas necesitan cada vez menos la intervención del operario para su regulación, alimentación, o puesta a punto, pues son controladas numéricamente y su mantenimiento se lleva a cabo por poco personal, altamente cualificado.

Esta situación lleva a la desaparición de las bolsas de solidaridad que generaba la actividad humana. Al menos en nuestro país, la situación es tal que, aunque la productividad de una máquina tiene repercusiones sociales, vía impuestos, no tiene estas repercusiones en las arcas de la seguridad social, por lo que éstas son cada vez más pobres, y con ello, el estado del bienestar tiende a la bancarrota.

Así que, salvo que surja un sistema alternativo de redistribución de la riqueza, nos vemos abocados a una situación en la que el trabajo es un valor fundamental para la sociedad, medio necesario para la subsistencia y el consumo, pero que no puede ser ejercido por la mayoría de los ciudadanos. Como conclusión a lo expuesto hasta aquí, podemos observar que el trabajo, como actividad humana es de difícil conceptualización y descripción, tanto por la complejidad de las actividades que actualmente se enmarcan dentro de este ámbito, como por la diversidad de significados y contenidos que ha ido teniendo a lo largo de la historia.

Observamos así la necesidad de estudiar el fenómeno desde un punto de vista que tenga en cuenta tanto las connotaciones históricas de dicha actividad, como sus connotaciones específicas en un momento determinado. (Vilela, 1998, págs. 24-31)

#### **4.2.2 El significado empírico del trabajo**

Una cuestión diferente a la planteada en el apartado anterior, es la del significado que cada individuo asigna al trabajo como actividad.

Diversos autores han investigado este tópico (e.g. Inglehardt, 1977), aunque tal vez, el equipo que más serios esfuerzos le ha dedicado, haya sido el international research team (1987).

Este consistió en un equipo multinacional de investigación, que tuvo como objetivo principal, precisamente, el desarrollo del conocimiento sobre el significado del trabajo desde un punto de vista empírico, a partir de un acercamiento interactivo. Este acercamiento reconoce el enraizamiento profundo de los valores en el individuo, y su desarrollo en base a las influencias de los otros significativos (Drenth, 1991; Díaz Vilela, 1994). Los resultados de la investigación muestran la estructuración del constructo de significado del trabajo en tres dimensiones principales, referidas a la centralidad del trabajo, las creencias normativas sobre el trabajo, y los motivos o preferencias laborales (MOW International Research Team, 1987; Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1991). (Vilela, 1998, pág. 32)

#### ***4.2.2.1 Centralidad de trabajo***

Conceptualmente, la centralidad del trabajo consiste en la medida en que el trabajo como actividad, como entorno conductual en general o como esfera vital (Dubin, 1976), forma parte del auto concepto del individuo; consiste en una creencia normativa sobre el valor del trabajo en la vida, que depende del proceso de socialización del individuo, y que puede verse como un estado cognitivo o creencial de identificación psicológica, que depende de la saliencia de las necesidades del individuo, y de las percepciones que tiene de las potencialidades de satisfacción que tiene el trabajo (Kanungo, 1982).

La centralidad del trabajo es un concepto psicológico opuesto al más sociológico de alienación, al que cabría definir como un estado creencial de separación psicológica, en este caso, del trabajo, dado que el individuo percibe que esta actividad es inútil como satisfactoria de sus necesidades y expectativas más salientes (Kanungo, 1979).

Sin embargo, lo cierto es que la escala que utilizan para su medida, parece adolecer de fiabilidad y de validez de constructo (Díaz Vilela, 1997).

El constructo medido por estos autores, parece referirse más a la importancia del trabajo para los individuos, que a la centralidad de éste, entendida según se ha presentado en el párrafo anterior.

Así, los resultados relativos a centralidad del trabajo, obtenidos en tales investigaciones, no son concluyentes, y han de ser interpretados con cautela. (Vilela, 1998, págs. 32-33)

#### **4.2.2.2 Creencias normativas sobre el trabajo**

Esta segunda dimensión del significado del trabajo consiste en dos dimensiones, relativas a los derechos y a los deberes laborales respectivamente. Pueden considerarse como expectativas sociales frente a las cuales se juzga el trabajo y sus recompensas (Ruiz Quintanilla y Wilpert, 1988). Incluye esta dimensión aquellas creencias normativas que representan las dos éticas del trabajo más importantes de nuestro tiempo; la ética protestante, a partir de la cual se seleccionaron las creencias relativas a deberes laborales; y la ética marxista (o marxiana), que suscribiría algunas de las creencias relacionadas con los deberes laborales, y la mayoría de las relacionadas con los derechos laborales.

La ética del trabajo, siguiendo a Buchholz (1978), asume que el trabajo es bueno en sí mismo, y confiere dignidad al ser humano. Por tanto, todo el mundo debería trabajar y abrir su propio camino en la vida. El éxito en la vida depende del esfuerzo individual y la riqueza acumulada es la medida del esfuerzo que se ha realizado. Los beneficios que se obtengan de la actividad laboral deberán reinvertirse para multiplicarlos, de manera que el ahorro y la frugalidad son virtudes que deberían ser practicadas.

Por su parte, la ética marxista del trabajo, asumiendo casi los mismos principios que la ética del trabajo, asume que éste tiene la función de desarrollar la sociedad, más que al individuo, y asume, explícitamente, los derechos al control de los medios de producción y a la participación en la toma de decisiones. Estos dos grupos de creencias normativas han aparecido como elementos independientes dentro de la estructura empírica del significado del trabajo, en diversas investigaciones (MOW International Research Team, 1987; Claes, 1993; Salanova et al., 1993; Díaz Vilela, 1994).



Un importante resultado de la investigación MOW (1987), relacionado con este tipo de creencias, lo pone de manifiesto Héller (1991) al constatar que la ética del trabajo no puede seguir confundándose o identificándose con el protestantismo.

Los valores asociados con aquella aparecen, en mayor grado, en los países no anglosajones y protestantes, sino en aquéllos cuya industrialización se ha desarrollado en el siglo xx (Japón, Yugoslavia e Israel). Parece, además, probable, que tal ética sufra un declive en esos países también, cómo ocurre ya en Japón. También Mudrack (1992), niega el hecho de que la ética protestante del trabajo caracterice sólo a los protestantes.

Es más que probable que las creencias imperantes en una cultura, en un determinado momento, dependan, en buena medida, de la situación económico-industrial del país o región en la que tal cultura se enmarca.

En resumen, la investigación empírica sobre el significado del trabajo ha comprobado la existencia más o menos ortogonal de ambas dimensiones de creencias normativas: derechos y deberes laborales. (Vilela, 1998, págs. 34-35)

#### **4.2.2.3 *Motivos laborales***

Este último grupo de variables integrantes del significado del trabajo se refiere, en general, a las funciones percibidas del trabajo, a lo que se espera de él, a las expectativas específicas o preferencias respecto de diferentes características del trabajo (Ruiz Quintanilla Wilpert, 1988), que hacen que un puesto de trabajo sea bueno o malo (Jurgensen, 1978).

Esta dimensión incluye dos tipos de variables, los resultados valorados del trabajo y las metas laborales. Los resultados valorados del trabajo, definidos como el conjunto de razones básicas por las que trabaja la gente (MOW International Research Team, 1987), o los estados finales que las personas desean y sienten que deben ser capaces de conseguir a través del trabajo (Nord, Brief, Atieh y Doherty, 1988), o valores laborales terminales (Rokeach, 1979).

Las metas laborales consisten en las expectativas sobre las características del trabajo concreto, del puesto de trabajo, esperadas o preferidas por los individuos (Díaz Vilela, 1994).

Tendrían que ver con la definición de valores laborales que proponen Pine e Innis (1987), necesidades y prioridades individuales y las consecuentes disposiciones personales y orientaciones hacia los roles laborales que tienen la capacidad percibida de satisfacer aquellas necesidades y prioridades.

Esta gran dimensión del significado del trabajo es tal vez la que aparece con mayor frecuencia en investigaciones dentro de la disciplina. Contra lo que cabría esperar, a partir de la distinción apriorística y conceptual entre metas y resultados laborales (MOW International Research Team, 1987), y de la diferenciación general entre motivos instrumentales (recompensas extrínsecas), y expresivos (recompensas intrínsecas) (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959), las puntuaciones dadas por diferentes muestras, a las variables relacionadas con estas dimensiones, saturan en factores no hipotetizados.

Así, no ha habido un agrupamiento claro en dos dimensiones que discriminen las metas de los resultados, ni los contenidos extrínsecos de los intrínsecos, sino que los distintos motivos se han agrupado en diversos factores, más o menos estables entre investigaciones, apoyando las afirmaciones de Dyer y Parker(1975) y de Nord et al. (1988), referidas a la falta de consistencia de la dicotomía intrínseco versus extrínseco.

Estas afirmaciones parecen confirmarse con los resultados de diferentes investigaciones. Las diferentes investigaciones sobre valores laborales han indicado la importancia principal de los resultados económicos, de la potencialidad para la auto expresión mediante el trabajo, y de la posibilidad de establecer relaciones sociales mediante el trabajo.

Aunque la razón principal por la que trabaja la gente parece ser la de asegurar unos ingresos, según los resultados del equipo MOW (1987), o los de Núñez et al. (1996), los resultados de la investigación sobre este punto no son concluyentes. Como afirman Pine e Innis (1987), cuando las sociedades son prósperas durante períodos relativamente largos, los valores de orden superior serán los dominantes, mientras que en sociedades caracterizadas por una economía inestable, dominarán los valores de supervivencia, de tal manera que existe una fuerte relación entre las condiciones económicas sociales y los valores laborales individuales. (Vilela, 1998, págs. 35-38)

### 4.3 Antecedentes desde la psicología

Los antecedentes psicológicos de la disciplina los encontramos ya en los comienzos de la psicología científica.

Aunque tanto Wundt como Titchener, defendieron el carácter básico de la psicología, la influencia de la obra de Galton y el darwinismo social en los Estados Unidos le dieron una orientación más interesada en las diferencias individuales que en el establecimiento de leyes generales. Las primeras aplicaciones de estos conocimientos diferenciales al campo de la industria se deben a los discípulos de Wundt, Cattell y Münsterberg, ya Scott y Bingham, todos ellos contemporáneos de los fundadores de la administración científica del trabajo.

La psicología de Cattell (1860-1944) se orientó al estudio de las diferencias en el rendimiento humano, y a la determinación de su nivel de ejecución en función de la situación, utilizando para ello los recién nacidos test mentales. Los resultados positivos de sus investigaciones llevaron a pensar, por primera vez que la psicología podría aportar un método imparcial en los procesos de selección de personal que la administración científica estaba poniendo en marcha en esos momentos.

Sin embargo, es Hugo Münsterberg (1863-1916), quien aparece como el legítimo fundador de la psicología industrial (Boring, 1978), pues es quien comienza a aplicar la psicología en la industria en 1910 (Peiró, 1987).

Su aplicación se orienta a la determinación de las características mentales más adecuadas para el trabajo que ha de desempeñarse, a la determinación de las condiciones de trabajo que garanticen el máximo rendimiento, dadas unas características personales adecuadas. Como vemos, la preocupación de este autor coincide con la de los representantes de la administración científica, pero aborda el problema desde un punto de vista empírico deductivo, no racionalista, y centra su atención en las variables psicológicas y su interacción con variables contextuales, como determinantes del rendimiento. Los campos de aplicación que propone Münsterberg serían la selección, la formación, los efectos psicológicos de la monotonía, y la motivación laboral.

Como vemos, son aquellas áreas en las que, por ejemplo Taylor, no había hecho progresos significativos.

En una línea más humanista aparece la figura de Scott (1869-1955), en paralelo con las aportaciones que, desde la administración científica, estaban generando autores como la filósofa americana Mary P. Follet (1865-1933).

O el ingeniero químico inglés B. Seebohm Rowntree (1871-1954), pioneros en lo que se ha dado en llamar la democracia industrial, y especialmente preocupados, desde esta orientación, en los problemas sociales que conllevaba la implantación de los nuevos métodos de administración en la industria (Urwick y Brech, 1970).

Scott observó que los problemas del rendimiento obrero provenían del hecho de que los recursos humanos habían sido descuidados en favor de los desarrollos tecnológicos, y centró su investigación en la aplicación de los conocimientos psicológicos a la dirección de empresas, con el fin de mejorar los aspectos humanos de la dirección. (Vilela, 1998, págs. 64-66)

En la primera sección se examinarán aspectos de las filosofías racionalista y empirista que permiten comprender cómo es que las cuestiones psicológicas lograron un campo de conocimiento propio. Debido a que es un tema muy amplio, nos restringiremos a dos autores representativos de estas corrientes: René Descartes y John Locke.

En sus respectivas obras están formuladas importantes cuestiones filosóficas, cuyo examen permite comprender el curso seguido por los aspectos psicológicos durante el período de incipiente afirmación de la psicología como disciplina independiente.

En el segundo apartado nos referiremos a concepciones provenientes de la física y la fisiología, disciplinas donde el mecanicismo prevalecía.

Estos desarrollos científicos durante el siglo XVIII y los inicios del siglo XIX fueron de gran importancia para el surgimiento de una psicología independiente.

En ese mismo apartado se revisan los principales métodos para la medición de fenómenos sensoriales, propuestos en el siglo XIX, que abrieron rutas para la definición de los objetos de investigación psicológica.

Al final de esta sección se retoman algunos aspectos filosóficos como la concepción asociacionista y el positivismo, en los que se encuentran aspectos epistemológicos y concepciones sobre la metodología científica que influyeron sustancialmente en la nueva psicología. (Monroy Nasr Zuraya, Álvarez Díaz de León Germán, 2010-2011, págs. 10-11)

### **4.3.1 Principales repercusiones de la I guerra mundial**

Las principales aportaciones psicológicas de este período, entre 1914 y 1919 vienen de los Estados Unidos e Inglaterra, y por vías más bien diferentes.

En el primer caso, la investigación se centrará en las aptitudes y las diferencias individuales en rendimiento. En Inglaterra, sin embargo, el interés se centrará en los efectos de la monotonía sobre el rendimiento. (Vilela, 1998, págs. 66-67)

### **4.3.2 La psicometría de las aptitudes: ajustando el hombre a la tarea**

El principal problema al que se enfrenta la administración militar en los EE.UU. es el de la selección y reclutamiento de una gran cantidad de personal proveniente de los lugares y profesiones más dispares y recónditas. Cuando en 1917, este país decide entrar en el conflicto europeo, todavía no se tenía un censo de la población, ésta estaba compuesta por inmigrantes en su mayoría, y el país no tenía una estructura social desarrollada, dada su corta edad y su gran extensión.

Así las cosas, y con la base empírica desarrollada durante la primera década del siglo, desde la presidencia de la asociación psicológica americana de Yerkes, se formó un grupo de especialistas en psicometría de las aptitudes. Entre éstos estaban Scott, Bingham, Terman, Watson, entre otros. La finalidad de este grupo era la de elaborar una serie de instrumentos de aplicación colectiva para la identificación de reclutas inhábiles para el servicio: el army alpha, para quienes sabían leer, y el army beta, para analfabetos.

Los buenos resultados de la aplicación de estas pruebas llevaron al desarrollo de un programa de selección, emplazamiento y formación de oficiales, cuyo éxito facilitó el desarrollo posterior de la psicología industrial, (Peiró, 1987; Rodríguez, 1992; Díaz de Quijano de Arana, 1993), tanto en el mundo profesional como académico.

Algunos de los acontecimientos fundamentales que produjo este éxito fueron: la ya citada formación del departamento de psicología aplicada en el Carnegie Institute of Technology en 1915, el nacimiento de la revista del Journal of Applied Psychology en 1917, la aparición de la consultora psicológica Scott Company en 1919, o la fundación de la Psychological Corporation de Cattell en 1921.

Estos proyectos estaban orientados al desarrollo de la psicología industrial, principalmente en los campos de selección, emplazamiento y formación, dando lugar al campo de investigación y aplicación se ha dado en llamar psicología del personal.

Fuertemente influido por el darwinismo social, este campo adopta conceptos como el de aptitud natural heredada. Aunque su base teórico metodológica provenía de la psicología experimental, comenzó a utilizar una metodología diferente.

La metodología correlacional, dentro de la psicología de las diferencias individuales, surge como alternativa de solución a los problemas de variabilidad intracondiciones experimentales. Se interesa por las variables, individuales y grupales, que los experimentalistas ignoraban sistemáticamente, asumiendo su naturaleza dependiente de las condiciones biológicas y sociales en las que el individuo se desarrolla.

El objetivo de la psicología experimental aplicada es el de modificar los tratamientos para obtener el máximo desempeño medio cuando todas las personas son tratadas de la misma manera: una búsqueda de la mejor forma. La idea de esta psicología Ingenieril, es la de simplificar los puestos de trabajo, de manera que cualquier individuo pueda desempeñarlos de forma satisfactoria. Así, los tratamientos diferenciados se hacen innecesarios (Cron Bach, 1957). Sin embargo, el objetivo de la perspectiva correlacional es el de aumentar el desempeño medio, mediante el trato diferenciado de las personas: diferentes puestos de trabajo, diferentes terapias y diferentes métodos disciplinarios.

Surge así la psicología industrial como una psicología del individuo, interesada en sus reacciones a situaciones específicas.

No se interesaba en el establecimiento de leyes generales, sino en los problemas de cada individuo y sus diferencias con los demás (Viteles, 1933). Con la aplicación del darwinismo social a la psicología, las diferencias individuales adquirieron un carácter fundamentalmente genético. Dado este innatismo, se considera que el rendimiento humano depende básicamente de la herencia, por lo que es vano cualquier intento de cambiarlo.

En vez de ello, se agrupa a la gente y se les coloca y regula en función de una medida de desempeño. Se mantiene y legitima la tecnología, y se hacen más eficientes los sistemas de diferenciación social (Hollway, 1991).

En el extremo de estas creencias, por citar un autor no americano, se podría situar Cyril Burt (1924), quien pretendía clasificar a los individuos, desde la infancia, en función de sus habilidades mentales medidas mediante test de inteligencia, para entonces darles la educación apropiada a su nivel. (Vilela, 1998, págs. 67-69)

### **4.3.3 El factor humano y el modelo Psico-fisiológico inglés**

En Inglaterra, con una sociedad altamente estructurada y clasificada, el problema no consistió tanto en cómo emplazar a quién, dónde, sino en cómo conseguir que quienes se quedaron a cargo de la producción, principalmente de armamento y munición, rindiesen a los máximos niveles de productividad para asegurar el stock de armamento necesario. El gobierno inglés pidió al comité para la salud de los trabajadores de las municiones que desarrollase un programa de incremento de la productividad en paralelo con una reducción de horarios, y una mejora en las condiciones de trabajo.

Desde un primer momento, este estudio se hace desde una perspectiva multidisciplinar, incluyendo a ingenieros, fisiólogos y psicólogos, principalmente. Entre los psicólogos que intervienen en estos estudios destacan Muscio, Myers, Cathart, Vernon, Wyatt y Fraser.

Es la orientación psicológica la que propone ampliar el concepto de fatiga. De una orientación centrada en sus componentes fisiológicos, se pasa a incluir los aspectos psicológicos, orientando la investigación al estudio de los efectos de la monotonía.

Ésta se entendió como una condición psicológica subjetiva que aparece como resultado de una interacción entre las condiciones objetivas y condiciones psicológicas del individuo, así como sus características diferenciales (Vernon y Vernon, 1928).

Se comprobó que el hastío resultante de esta percepción de monotonía depende, en gran parte, de las características individuales (los obreros más inteligentes tienen esta sensación antes y en mayor medida que los menos inteligentes), y de las condiciones de trabajo (períodos de descanso, cambios de actividad, incentivación a destajo, tareas con identidad, existencia de grupos) (Wyatt y Fraser, 1928).

Los resultados de estas investigaciones sobre la fatiga y sobre las condiciones físicas de trabajo se debieron en buena medida a los trabajos de psicólogos dentro del marco de la psicología experimental, realizando experimentos de laboratorio con grandes muestras, y con un cuidadoso control de las variables. Las condiciones del trabajo en las fábricas facilitaron el trabajo de medida de la variable dependiente, el rendimiento.

Los puestos de trabajo consistían en pocas tareas y éstas eran altamente repetitivas. Además, tal vez debido al carácter multidisciplinar de los equipos de investigación, o a la naturaleza de las variables a investigar, la psicología industrial adoptó un modelo de desempeño humano psico-fisiológico, de tal forma que Myers (1926) llega a afirmar que esta disciplina no intenta marcar una línea que separe a la psicología de la fisiología. Los resultados de esta unión llevaron a una mejora tanto en la productividad de las fábricas como en el bienestar de los trabajadores, con una necesaria paz social en la posguerra, dado el gran poder que los movimientos obreros ingleses habían alcanzado durante la guerra.

Pero esta paz social hubiera sido, posiblemente, inconcebible sin la figura de Rowntree, quien, desde la administración de su fábrica de cacao (Rowntrees Cocoa Works), hasta su dirección del departamento de bienestar del ministerio de armamento, impulsó una forma de entender el bienestar laboral, como un método de administración de la industria que presta una cuidadosa atención al bienestar de los trabajadores en todas las condiciones laborales e industriales que les afectan (Hollway, 1991).

Rowntree consideraba que la razón de ser de cada industria depende del servicio que ésta preste a su país, y que la riqueza de un país depende de la situación de su masa obrera. En su propia factoría, que fue la primera en contratar un psicólogo industrial en Inglaterra, se implantó la administración científica, incluyendo los estudios de tiempos y movimientos, y procedimientos de selección, pero se prestó una especial atención a los sentimientos de los trabajadores. Se consultaba a los trabajadores sobre asuntos que les afectaban directamente, y se les daba responsabilidades en la medida en que adquirirían experiencia.

Las opiniones de los trabajadores se recogían y discutían en un consejo consultor, representativo de los trabajadores y el staff administrativo.



Fue precisamente este comité el que, tras dos años de discusión, decidió la contratación, en 1922, de un psicólogo para un nuevo departamento, de selección y formación. (Vilela, 1998, págs. 69-72)

#### **4.3.4 La consideración de aspectos sociales de la conducta**

Durante el período de la postguerra, en los años 20 y 30, se desarrollan tres unidades de investigación en psicología, de una importancia central para el desarrollo de la psicología industrial. Estas tres unidades se sitúan geográficamente en el norte de los EE.UU., al sur del lago Michigan, la región industrial más importante de ese país. Estas tres unidades aparecen, con diversas interconexiones, en las universidades de Harvard, Michigan y Chicago. (Vilela, 1998, pág. 74)

##### ***4.3.4.1 Las Relaciones Humanas y la Escuela de Harvard***

Los famosos estudios comenzados en 1924 por la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne, marcan un hito histórico en el desarrollo de la disciplina. Aunque estos estudios, auspiciados por el National Research Council, partieron de una noción económica del ser humano, fueron cambiando gradualmente esta perspectiva al evidenciarse que la conducta de los trabajadores no podía entenderse fuera de un marco en el que estuviesen en cuenta sus sentimientos (Roethlisberger, 1949).

El estudio comenzado en 1924, se centró en la influencia de la iluminación en el lugar de trabajo, sobre la productividad. En 1927, se amplió la investigación para estudiar las influencias de otras variables ambientales del trabajo. Esta fase inicial, centrada en el factor humano, se basó en una metodología experimental de laboratorio, y duró 3 años.

Elton Mayo, acude, en 1928, a la planta de Hawthorne, y se forma la Industrial Research Division, un departamento de investigación interno de la Western Electric, para el desarrollo de la fase de entrevistas, o clínica.

La colaboración oficial entre el Harvard School of Business y la Western Electric Company se mantuvo hasta 1931, aunque el programa que se derivó de ella se mantuvo hasta 1956.

Siguiendo a Roethlisberger (1945), en 1928 comienza una nueva era en lo que llamó las relaciones de personal. Peiró (1987) y Díaz de Quijano de Arana (1993) ofrecen una descripción completa de la investigación en español.

Esta investigación, enmarcada originalmente en la línea del factor humano, intentó desarrollar una metodología experimental, con un diseño de laboratorio con dos grupos, experimental y control, e introduciendo un cambio en la variable independiente, cada vez.

Según Mayo (1949), se cumplieron todas las condiciones experimentales. Sin embargo, la experimentabilidad del método utilizado ha sido ampliamente criticada (p.e., Argyle, 1953; Carey, 1967; Landsberg, 1958). El resultado principal consistió en que no parecía haber una especial relación entre ninguna de las variables manipuladas con la productividad, dado que siempre se obtenían niveles de desempeño superiores a los esperados.

La interpretación que dio el grupo de Harvard a los resultados obtenidos en la habitación de comprobación de montaje de relés, de Hawthorne, fue que las relaciones sociales informales aumentaban la satisfacción de las mujeres que intervinieron, y por esto, mejoraban la productividad del grupo de trabajo, en contra de las preconcepciones del paradigma clásico iniciado por la administración científica, y de las hipótesis planteadas desde el factor humano. Sin embargo, se suele pasar por alto un resultado contradictorio observado en 1931, en la habitación de comprobación, durante la cuarta fase de la investigación.

En la habitación del banco de cableado se observó que la solidaridad entre los hombres componentes del grupo contribuyó a limitar la productividad. Los sujetos intervinientes en este grupo presionaban hacia la conformidad de unos estándares informales de producción.

Esta última comprobación es lo que parece haber frenado el desarrollo de un tipo de intervenciones orientadas al grupo informal de trabajo, como unidad de acción en la industria.

Por el contrario, se produce un énfasis en el grupo formal y en el supervisor, como objeto de intervención psicosocial. Es sólo en los programas de formación en los que se generan y explotan los grupos.

Sin embargo, dentro de estos programas originales, los grupos formados eran la antítesis del grupo informal, pues normalmente se constituían por individuos que se desconocían entre sí, y sólo se unían para participar en los programas de formación, ante la vigilancia del formador.

Esta situación llevó a que la psicología social de los grupos se interesase principalmente, tanto en la práctica, como en la teoría, por el miembro individual del grupo. No es hasta que, casi 30 años más tarde, surgen el instituto Tavistock y el movimiento de calidad de vida laboral, y los grupos de trabajo recobran su importancia en la disciplina.

De nuevo, aparece un pragmatismo que lleva, principalmente a la administración (también de la Industria), a concentrar su atención en las técnicas que parecían producir mejores resultados a corto plazo, centrándose en este caso, en las técnicas de motivación basadas en el liderazgo, no informal, sino del directivo.

La implicación del equipo de Harvard, sin embargo, aporta dos cambios radicales al desarrollo de la psicología industrial. En primer lugar, se cambia de un modelo psicofisiológico de trabajador, a un modelo socio-emocional: el rendimiento humano en el trabajo ya no depende de sus capacidades psicológicas y fisiológicas, sino que pasa a depender de su satisfacción, que a su vez es, fundamentalmente, dependiente del trato social que reciba el individuo en el lugar de trabajo.

En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, se produce un cambio en el objeto de aplicación del método experimental, del estudio del cuerpo humano y las interfaces con el trabajo, se pasa al estudio de las actitudes como variables intermediarias en el proceso  $\% \text{ condiciones de trabajo-resultados}$ , abriendo un camino, que ya no se cerrará, a la psicología social en el estudio de la conducta laboral.

Encontramos, pues, que el paradigma del factor humano en los estudios de Hawthorne no sirvió para predecir ni explicar los resultados obtenidos. El cambio necesario de consideración del objeto, se observa como un cambio de paradigma en la disciplina.

Éste no se acompaña de un cambio de paradigma en la psicología experimental, la cual necesitará todavía unas décadas para incluir las variables organismo.

Sin embargo, Hollway (1991) observa que este cambio de paradigma, o mejor, que el éxito y la rápida asunción del nuevo paradigma de las relaciones humanas, no se debió a su poder explicativo de la conducta como tal, o al enriquecimiento teórico que la nueva consideración del ser humano ofreció a la psicología.

En contra de esta forma de entender el progreso científico, esta autora ofrece una visión política en la que intervienen necesariamente las relaciones entre el poder (administración en su sentido más amplio y los trabajadores), y el conocimiento: La legitimación de las prácticas de relaciones humanas se basa en un cientifismo que, sin embargo, no obedece a una búsqueda de una verdad objetiva. Así, la relación entre conocimiento científico social y prácticas de dirección, consiste en un continuo de ida y vuelta, de tal manera que el desarrollo de ambos está mutuamente determinado.

Para los directivos industriales, los nuevos descubrimientos de Hawthorne, supusieron la posibilidad de un cambio radical en las prácticas de dirección orientadas a la productividad. Si las mujeres de la habitación de control aumentaban su producción, independientemente de las condiciones físicas de trabajo, para qué preocuparse de estas condiciones entonces. Como pone de manifiesto Neff (1968), cualquier empresario se sentiría feliz al descubrir una forma de aumentar la productividad sin necesidad de aumentar su masa salarial.

Los cambios perseguidos por la dirección se orientaban al mantenimiento del control sobre la producción en su sentido más amplio, en contra de un movimiento sindical que, como ya se ha dicho, había crecido enormemente, en Europa, durante y después de la primera guerra mundial. Como consecuencia de los hallazgos de Hawthorne, los empresarios americanos comenzaron a preocuparse por el bienestar de los trabajadores en términos de satisfacción, en un intento organizado de disminuir este sindicalismo en su país (Baritz, 1965, cfr. Hollway, 1991).

El movimiento de las relaciones humanas representaría un intento de conseguir la cooperación de los trabajadores para la consecución de los fines organizacionales, sin cambiar sus estructuras y tecnologías.

Las ideas clave que surgen en esta aproximación, son las de motivación, actitudes, y sentimientos de los subordinados, que constituían la moral de los trabajadores.

El medio para conseguir una moral adecuada consistió en la formación de los supervisores en habilidades interpersonales, pues, dado que la influencia se entendía ligada al poder, eran los supervisores y directivos los responsables de generar un nivel de moral adecuado.

Este grupo de ideas se caracteriza por centrarse enteramente en el nivel psicológico e interpersonal: en las actitudes hacia los problemas, no en los problemas mismos. Dejó de hablarse de puestos, tecnología y desempeño, y la paga y las quejas pasaron a ser meros síntomas de los sentimientos de los trabajadores. Es por esto que se adoptó el modelo de las relaciones humanas y, a pesar de la considerable evidencia de su falta de éxito, por esto, aún hoy, es importante (Hollway, 1991: 76).

Otra contribución importante del equipo de Harvard a partir de la investigación Hawthorne consiste en el desarrollo del método de la entrevista para la obtención de la información acerca de los sentimientos de los trabajadores. En los primeros momentos se aplicaron cuestionarios para la obtención de datos cuantificables. Pero éstos eran desarrollados conjuntamente por los propios supervisores y el equipo consultor. Pronto se vio que el tipo de información que se obtenía con esta técnica era sesgado, y que, con mucho, se obtenía información acerca del puesto, no del trabajador. Por esta razón se adoptó el método de la entrevista, siguiendo una técnica basada en la, entrevista de corte psicoanalítico.

Sin embargo, también la técnica fue gradualmente modificada para obtener la información necesaria, de manera que cumpliera con su objetivo principal, suministrar información sobre la moral de los trabajadores, para poder utilizarla en el diseño de programas de formación para supervisores. Esta información se refería a la importancia emocional que podían tener para el trabajador, diferentes sucesos y objetos de su experiencia (Roethlisberger y Dickson, 1970).

Para ello se elaboraron una serie de normas a seguir en el desarrollo de las entrevistas, cuya complejidad hacía necesaria una cierta experiencia.

Los entrevistadores eran los propios supervisores, que recibían la formación necesaria, y quienes seguían un código ético en relación con los contenidos de la entrevista.

Como puede verse, aquí también se ignoran los potenciales de los grupos informales y del liderazgo natural.

Por contra, se intenta dotar al grupo y al líder formal, de las características naturales encontradas. La intervención psicológica, así como su construcción teórica, sigue estando del lado de la dirección. Su principal motivación no es la de generar conocimiento y técnicas de intervención adecuadas, sino, principalmente, la de mantener, de la mejor forma posible (en su sentido más amplio), el control de los procesos de producción.

No debemos perder de vista que la etapa histórica en la que nace y se desarrolla el paradigma de las relaciones humanas, en los EE.UU., se caracteriza por un ataque sistemático e institucional contra el movimiento obrero (en su nacimiento), y por un anticomunismo nacionalista sin precedentes (en su desarrollo), durante los tiempos de la caza de brujas americana, de la que no estaban exentos los investigadores. Veremos que los sistemas socio técnicos impulsados por el instituto Tavistock, partiendo de la misma base, dan una orientación radicalmente opuesta: asumen el grupo informal natural. (Vilela, 1998, págs. 74-80)

#### ***4.3.4.2 El enfoque Interaccionista de la Escuela de Chicago***

Sin salir del estado americano de Illinois, ya en el período de la segunda guerra mundial, aparece un enfoque, dentro de las relaciones humanas, de tipo interaccionista. Este enfoque tuvo sus raíces en una investigación antropológica, desarrollada en paralelo a los trabajos de Hawthorne, y en la que participó el equipo de Harvard, tanto psicólogos como antropólogos. Dos de los autores integrantes de este equipo, Warner y Low se interesan por la forma en que las variables organizacionales influyen en la comunidad en que se localizan las organizaciones, así como en la influencia de los cambios ambientales extra-organizacionales sobre la conducta de los trabajadores dentro de las organizaciones (Díaz de Quijano de Arana, 1993).

Dentro de este marco surge, en la universidad de Chicago, el enfoque interaccionista, que asume que la vida de los grupos se crea por contactos entre individuos.

Estos contactos son claramente identificables y cuantificables, y se producen de forma secuencial en el tiempo. Estas características hacen que la interacción en los grupos sea susceptible de ser medida y estudiada científicamente.

En su aplicación organizacional, los autores de esta perspectiva encontraron que las interacciones dependían en gran medida de la secuencia del trabajo, y por tanto, del diseño de las condiciones de trabajo.

La atracción entre dos miembros de un grupo depende de la cantidad de tiempo que pasan juntos, pero no a la inversa (Peiró, 1987).

En este sentido, y tras haber abandonado el estudio de las emociones y sentimientos, esta aproximación asume un modelo de hombre más basado en el conductismo, adoptando un punto de vista determinista, y asumiendo que las modificaciones tecnológicas conllevan modificaciones conductuales.

Se abandona el estudio de la influencia del supervisor-líder, para volver a un interés por la tecnología y los procesos de interacción que se derivan de ella. Así, las actitudes de los trabajadores se modificarán siempre que se modifique la tecnología y los sistemas de trabajo adecuadamente (Chapple y Arensberg, 1940. Cfr. Peiró, 1987).

Sin embargo, el interaccionismo amplió el campo de investigación con respecto a las relaciones humanas. Pasó del interés en el grupo, a interesarse por las relaciones entre niveles organizacionales y entre grupos de poder en las organizaciones.

Consiguientemente, comenzó a ocuparse del estudio de las interacciones sociales a nivel organizacional. Además, abandona la metodología basada en la consultoría de corte clínico, para interesarse en la objetivación y cuantificación de las medidas. (Vilela, 1998, págs. 80-82)

#### ***4.3.4.3 Aportaciones desde la psicología de los grupos: La Escuela de Michigan y el Nacimiento del Desarrollo Organizacional.***

Paralelamente a los trabajos de la Harvard School of Business y de la escuela de Chicago, surge otra perspectiva interesada en la interacción social y el liderazgo. Los trabajos más importantes desde este punto de vista se deben a Kurt Lewin.

Su teoría de campo asume que la conducta depende de una interacción entre diferentes fuerzas que representan al individuo y el entorno. La conducta consistiría en la resultante final de la suma vectorial de todas las fuerzas intervinientes.

Esta teoría es similar a la de la escuela de Chicago, pero da una mayor importancia al individuo como participante en el campo de fuerzas. Los estudios sobre el liderazgo que se suceden de la teoría demuestran, por vez primera, que un estilo de liderazgo democrático, producían iguales o mejores resultados que un estilo autocrático, disminuyendo las tensiones en el grupo.

Rensis Likert constituye uno de los autores principales de este grupo. Sus trabajos se desarrollan en la línea de Lewin, y combinan inseparablemente la perspectiva de las relaciones humanas, la psicología social de los grupos, y los estilos de liderazgo.

Su teorización de las organizaciones se da a un nivel psicológico, y es considerado como el eslabón entre las perspectivas de las relaciones humanas, y de la conducta organizacional y el desarrollo organizacional (Hollway, 1991).

En 1961 Likert, desarrolla un modelo de estructura organizacional que consistía en grupos de trabajo con un funcionamiento democrático-participativo, que se ligaban a la organización mediante miembros que se solapaban entre ésta y el grupo. La idea de likert parte de la tradición de las relaciones humanas, en la medida en que asume que los grupos de trabajo son importantes fuentes para la satisfacción de las necesidades de los individuos, y que, por esto, se consigue una mayor productividad. Tras un análisis de diversas compañías, encontró que la productividad de éstas depende de dos tipos de variables, que llamó causales e intervinientes.

Las primeras consisten en las condiciones bajo el control organizacional (estructura, política de dirección, estrategias y liderazgo), y las segundas serían las que reflejan las condiciones internas de la organización y sus miembros (moral, actitudes, motivación, comunicación, objetivos) (Díaz de Quijano de Arana, 1993). La combinación de estas variables daba como resultado diferentes tipos de organizaciones que se agrupaban en cuatro sistemas, que a su vez podían ser utilizados como clasificatorios de las organizaciones; el sistema uno consistía en organizaciones explotadoras y autoritarias.



El sistema dos agrupaba a las organizaciones benevolentes y autoritarias; el sistema tres representa organizaciones participativas consultadas; y el sistema cuatro representaría a los sistemas de dirección basados en grupos participativos.

Los resultados de Likert (1961) apuntan a que es el estilo de liderazgo participativo y la estructura basada en grupos, el que mejores resultados organizacionales ofrece. El sistema cuatro aparece como el de más éxito, y sus características principales son; considerar y usar la motivación de los empleados, el desarrollo de actitudes positivas hacia otros trabajadores y compromiso con la organización, involucrar a los grupos en la participación en el establecimiento de metas y mejora de métodos, establecimiento de un clima de confianza y un sentido de responsabilidad sobre las metas organizacionales.

Para Likert, el factor causal en la mejora de la motivación y el compromiso es el estilo de liderazgo, partiendo de una teoría acerca del trabajador. No en vano, Likert desarrollaba su trabajo en el mismo grupo que McGregor. Este último autor (McGregor, 1960), afirma que, en muchos casos, el ejercicio de la autoridad no obtiene los resultados deseados, en los que se hace necesaria la utilización de métodos diferentes; el liderazgo participativo en palabras de Likert. Otra aportación de este grupo, que parece de especial relevancia, es metodológica.

El sistema de investigación-intervención de los autores de Michigan generaliza los principios de dirección participativa incluso al proceso de investigación. Esta aportación será adoptada por la disciplina hasta nuestros días. El sistema típico de desarrollo de investigación de esta escuela consiste en diferentes pasos. En primer lugar, se desarrolla un diagnóstico, mediante cuestionarios, de la situación de la organización con el fin de localizarla en uno de los cuatro sistemas.

Se pregunta a los miembros de la organización sobre las prácticas de motivación, la naturaleza de la comunicación, la cantidad y calidad de las interacciones, los procesos de toma de decisiones, de establecimiento de metas y de control, y sobre la opinión de los miembros acerca del nivel de ejecución organizacional. Además, se pide a los miembros que opinen sobre cómo creen ellos que debería ser la situación al respecto de estas variables. En función de los resultados de esta investigación, se desarrolla la estrategia tendente al establecimiento de un sistema cuatro para evaluar la situación. (Vilela, 1998, págs. 82-85)

## Conclusiones

Explicando la organización y gestión del talento humano mediante su complejidad en las organizaciones y sus principales características para generar un buen ambiente laboral podemos darnos cuenta de la importancia que tiene talento para el buen funcionamiento organizacional.

Explicando los cambios de paradigmas en las organizaciones en la gestión humana; a través de la influencia que han tenido en la evolución de las relaciones laborales para lograr una mayor eficiencia y eficacia organizacional; podemos decir que estos modelos o paradigmas han venido evolucionando a través del tiempo para lograr una mayor implicancia del talento humano dentro de las organizaciones.

Analizando los modelos de gestión del talento humano a través de sus diferentes criterios para una aplicación adecuada de los procesos dentro y fuera de las organizaciones, nos podemos dar cuenta de la importancia que tienen las personas para conducirlos al éxito y complejidad, estos modelos según sus autores enfatizan distintos factores lo cual los hace de gran importancia, pero debemos saber que solamente deben tomarse como base, ya que lo que determinara su aplicación y utilidad será el análisis de cada organización con el objetivo aplicar el modelo más adecuado para poder lograr los cambios deseados.

Conociendo la relación que existe entre la psicología del trabajo y las organizaciones mediante el concepto del ser humano y el concepto de trabajo y las diferentes aportaciones de la psicología para lograr un mejor ambiente laboral y un mejor desarrollo organizacional, concluimos que las organizaciones deben de tomar más en cuenta este tema para lograr un mayor éxito organizacional.

Desarrollado los principales aspectos sobre los modelos de gestión del talento humano, psicología del trabajo y sus relaciones con las personas en las organizaciones a través diferentes tradiciones históricas para una buena gestión de los recursos humanos; podemos llegar a la conclusión de que todos los aspectos abordados son necesarios para lograr los objetivos de todas las empresas dentro y fuera de la administración.

## Bibliografía

- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano* (Primera ed.). Colombia: Megagraf. Recuperado el 25 de Enero de 2022
- Arrmas Ortega; Llanos Encalada y Traverso Holguin. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón, Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado el 25 de Enero de 2022
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Diego, S. F. (s.f.). *www.infocapitalhumano.pe*. Recuperado el 12 de febrero de 2022, de <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/#:~:text=El%20Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Talento%20Humano%20es%20la%20manera,a%20satisfacer%20los%20requerimientos%20>
- Fernanda, I. N. (diciembre de 2016). Recuperado el 12 de febrero de 2022, de [repositorio.pucesa.edu.ec:](https://repositorio.pucesa.edu.ec/)  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Florencia, U. (Septiembre de 2009). *www.definicionabc.com*. Recuperado el 13 de febrero de 2022, de <https://www.definicionabc.com/general/ser-humano.php>
- Freire, M. C. (2018). *Gestión del talento humano*. Ambato, Ecuador : UTA.
- Monroy Nasr Zuraya, Álvarez Díaz de León Germán. (Agosto-Enero de 2010-2011). Recuperado el 07 de 02 de 2022, de [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/Historia\\_de\\_la\\_Psicologia\\_Unidades\\_1\\_2\\_y\\_3\\_Alvarez\\_Diaz\\_y\\_Monroy\\_Nars.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/Historia_de_la_Psicologia_Unidades_1_2_y_3_Alvarez_Diaz_y_Monroy_Nars.pdf)

Morales, F. C. (15 de marzo de 2020). *<https://economipedia.com>*. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/capital-intelectual.html>

Rodríguez, J. E. (23 de Junio de 2019). *[www.semana.com](http://www.semana.com)*. Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://www.semana.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521/>

Sosa., O. (19 de Septiembre de 2018). *[www.bbva.com](http://www.bbva.com)*. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de [www.bbva.com/es/que-es-el-capital-humano-y-como-se-adquiere/](http://www.bbva.com/es/que-es-el-capital-humano-y-como-se-adquiere/)

Vilela, L. D. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*.