

## Por una Psicología del Trabajo más centrada en la persona

**Prof. Ernesto M. Aguirre<sup>1</sup>**

### Resumen

Este artículo intenta explicitar algunos aspectos del marco de referencia de un proyecto de investigación sobre “Conocimiento del Mundo del Trabajo en la Elección Ocupacional”. Se propone que un enfoque de la Psicología del Trabajo más centrado en la persona puede conducir a mejores desarrollos teóricos y técnicos en la especialidad. Para eso se resume la comparación de este enfoque con el que Weiss & Rupp (2011a) juzgan prevaleciente en Psicología Industrial/Organizacional, y que caracterizan como “centrado en la organización”. Se intenta luego mostrar que en los trabajos de Elliott Jaques están presentes valiosas contribuciones a una genuina Psicología del Trabajo centrada en la persona, con interesantes desarrollos sobre la estructuración temporal de la experiencia. Por último, se aborda la formulación de Savickas (2010) en Psicología Vocacional, en la que contrasta los enfoques del sí mismo como objeto, como sujeto y como proyecto. **Palabras clave:** Psicología del Trabajo centrada en la persona, Elliott Jaques, tiempo en Psicología, Psicología Vocacional.

### Abstract

This paper intends to set up some features of the frame of reference of a research project on “Knowledge of the World of Work in Vocational Choice”. It proposes that an approach to Work Psychology more focused in the person can lead to better theoretical and technical developments. To this end, a comparison of this approach and the prevalent one in Industrial/Organizational Psychology is sketched, following Weiss & Rupp (2011a), who define it as “organization-centered”. Then it is attempted to show that in Elliott Jaques’s works are present valuable contributions to a thorough person-centered Work Psychology, including interesting developments on the time structuring of experience. Finally it is addressed, following Savickas (2010) the difference in the field of Vocational Psychology, between the perspectives centered in the self as object, as subject and as project. **Key words:** person-centered Work Psychology, Elliott Jaques, time in Psychology, Vocational Psychology.

### Resumo

Este trabalho pretende constituir parte do quadro de referência de um projeto de pesquisa sobre "O conhecimento do mundo do trabalho na escolha vocacional". Propõe-se que uma abordagem da Psicologia do Trabalho mais focado na pessoa pode levar a melhores desenvolvimentos teóricos e técnicos neste campo. Para este fim, a comparação é esboçada deste abordagem e aquele predominante em Psicologia Industrial / Organizacional, de acordo com Weiss & Rupp (2011a), que a definem como "organização centrada". Em seguida, ele tenta mostrar que na obra de Elliott Jaques estão presentes valiosas contribuições para a psicologia do trabalho centrada na pessoa completa, com desenvolvimentos interessantes sobre a estrutura temporal da experiência. Finalmente, é abordada, seguindo Savickas (2010), a diferença no campo da Psicologia Vocacional, entre as perspectivas focadas em o self como objeto, como sujeito e como projeto.

**Palavras-chave:** Psicologia do Trabalho centrada na pessoa, Elliott Jaques, o tempo em Psicologia, Psicologia Vocacional.

---

<sup>1</sup> Profesor Titular Regular de Psicología del Trabajo en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. E-mail: seleccion@ciocca-aguirre.com.ar

En esta exposición me propongo argumentar que un enfoque de la Psicología del Trabajo más centrado en la persona puede acercarnos a mejores desarrollos teóricos y técnicos en nuestro campo. El enfoque por el que abogo forma parte del marco de referencia de un proyecto de investigación que codirigimos con Eduardo D. Sicardi, sobre “Conocimiento del Mundo del Trabajo en la Elección Ocupacional”<sup>2</sup>.

En primer lugar resumiré los lineamientos propuestos por Howard Weiss y Deborah Rupp a favor de una Psicología del Trabajo *persona-céntrica* (Weiss & Rupp 2011a), en los que contrastan este enfoque con el que juzgan prevaleciente en el área, y que caracterizan como “centrado en la organización”<sup>3</sup>. Luego procuraré mostrar que en los trabajos de Elliott Jaques están presentes valiosas contribuciones a una genuina Psicología del Trabajo centrada en la persona. Por último, abordaré la pertinencia de estas distinciones, a la psicología vocacional.

### **El paradigma actual de la Psicología del Trabajo, según Weiss & Rupp**

Los autores que comentamos caracterizan el “paradigma actual de la Psicología del Trabajo” como uno donde lo que se busca es:

*“poner a prueba modelos estructurales, organización-céntricos, de relación entre entidades, de asociación entre atributos o propiedades de las personas, del trabajo o de las organizaciones estudiadas con el objetivo general de saber cómo el comportamiento individual puede alinearse mejor con el propósito colectivo” (Weiss & Rupp 2011a:87)<sup>4</sup>.*

La *suposición de relación entre entidades* se refiere a la idea de que las explicaciones en Psicología del Trabajo se alcanzan examinando la relación entre propiedades asociadas a personas con otras propiedades asociadas a personas o al lugar de trabajo. Por ejemplo, una prueba de aptitud de distintas personas se comparan con un indicador de su eficiencia en determinado puesto y, si se encuentra correlación significativa se infiere que esa aptitud causa –o contribuye

---

<sup>2</sup> Proyecto que iniciamos en julio de 2013 y desarrollaremos hasta julio de 2015, y que ha obtenido el Reconocimiento Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>3</sup> El trabajo de Weiss y Rupp fue el “artículo central” de la discusión del tema en *Industrial and Organizational Psychology*, revista científica de la *Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)*, división de la *American Psychological Association (APA)*. Ese artículo focal fue comentada en 10 artículos, a los que finalmente respondieron los autores (Weiss & Rupp 2011b).

<sup>4</sup> Todas las traducciones son mías.

a- las diferencias en la eficiencia. Se asume que los valores de la aptitud y de la eficiencia son propiedades estables, en todo caso en la medida en que se haya probado su confiabilidad.

El campo de la selección de personal es ya centenario en Psicología del Trabajo, y, sin duda, uno de los más investigados. Sin embargo, con mucha frecuencia los estudios empíricos de su efectividad son poco satisfactorios: el coeficiente de determinación indica la proporción de los casos explicados y es igual al cuadrado del coeficiente de correlación, lo que quiere decir que una correlación de 0,70, relativamente alta, deja sin explicar a más de la mitad de los casos. ¿No será, como han comprobado algunos estudios, que la variabilidad del rendimiento de cada persona supera en muchos casos a las diferencias *entre* las personas? Si ese fuera el caso, la suposición de relación entre entidades quedaría sin sustento, y el correcto análisis del problema requeriría otros enfoques.

Es interesante lo que ocurre cuando un elemento de interés no puede ser tratada significativamente como un atributo estable de las personas, como sería el caso de un estado afectivo: “se la tuerce en un nuevo constructo que tiene sentido en este paradigma (por ejemplo satisfacción con el trabajo o compromiso) o se la mide a la manera de las propiedades (“¿cuán a menudo está enojado en el trabajo?”). Entonces las propiedades son analizadas como parte de modelos estructurales de asociaciones” (Weiss & Rupp 2011a:86). Cabe destacarse que este es el caso de muchas investigaciones sobre *stress*: se determina la presencia o la medida del *stress*, pero no se examinan los sentimientos experimentados, de miedo, impotencia, tensión, aburrimiento, o los que fueran.

El otro elemento que caracteriza el paradigma organización-céntrico es *la agenda del propósito colectivo*. Es obvio que la investigación en Psicología del Trabajo está en la gran mayoría de los casos orientada a problemas que son definidos no por su objeto de estudio (la persona que trabaja) sino por un tercero (la organización con sus necesidades). Además, con frecuencia otros temas son puestos en términos del propósito colectivo, por ejemplo, la seguridad o la salud ocupacional en términos de ahorro de costos para la organización.

No se plantea que esto sea objetable de por sí: el buen funcionamiento de las organizaciones puede ser favorable para los implicados en ellas. La dificultad reside en que poner la investigación al servicio de un resultado externo suele

perjudicar su calidad, aun con la consecuencia paradójica de hacerla menos idónea para favorecer ese buen funcionamiento. Valdría lo mismo este argumento si el objetivo elegido fuera “mejorar las condiciones de trabajo para los empleados” (Weiss & Rupp 2011b: 142).

### **Paradigma *persona-céntrico***

Weiss & Rupp (2011a) lo definen como sigue:

*...”una Psicología del Trabajo persona-céntrica es una psicología del sí mismo trabajando. Es una Psicología del Trabajo que preserva la identidad de la persona. Es una Psicología del Trabajo que deriva sus problemas y proyectos de la experiencia humana de trabajar, definida ampliamente. Busca desarrollar una agenda de investigación a partir de lo personal y lo subjetivo, a partir de preguntas acerca de la experiencia personal de trabajo, del sentido personal del trabajo.”* (En ella) “las preguntas sobre la efectividad organizacional y el ajuste al propósito colectivo son subsidiarias a *una apreciación plena y enfocada del individuo en el trabajo.*” (88).

Este paradigma adopta la subjetividad como objeto de estudio, la posibilidad de “darse cuenta personalmente de la experiencia y de reflexionar sobre ella” (ibíd.: 87). El trabajo -no los resultados del trabajo, sino el trabajo mismo- puede ser observado por otros, pero solamente en parte, y sólo puede comprenderse del todo su sentido centrándose en la naturaleza subjetiva de la experiencia de trabajar.

Una cualidad esencial de la experiencia es que se refiere a un “sí mismo” que es activo con respecto a la experiencia. Sea que me experimente haciendo activamente algo o simplemente dándome cuenta de una cosa, soy yo el que hago o que atiendo a lo que pasa. En el paradigma centrado en la organización el trabajador es visto sólo como un objeto, eventualmente como “fuente de datos”, como cuando responde a un cuestionario (Adler 2011: 98). El paradigma *persona – céntrico* toma al sí mismo como “fuente de perspectiva” ... “agente siempre presente”, que es, por lo tanto, “siempre parte del tema de estudio” (Weiss & Rupp 2011a:88).

Un ejemplo en el que se hace patente la distinción entre tomar al sí mismo como objeto y como sujeto de la experiencia, lo propone Mindy Bergman, en otro de los

comentarios a Weiss & Rupp, y se refiere a los cuestionarios, de empleo frecuente en Psicología del Trabajo, en los que se pide al sujeto que manifieste su acuerdo o desacuerdo, o el grado de su acuerdo, con determinada afirmación. En un enfoque centrado en la organización, que es también centrado en las variables, el conjunto de esas respuestas representa una variable, y cada una de las respuestas posibles (acuerdo o desacuerdo, o sus puntos intermedios), un mismo valor de esa variable. Sin embargo, es fácil darse cuenta que el significado de la misma respuesta, en el sentido concreto de lo que la persona quiso decir, puede ser muy distinto, aun opuesto, para distintas personas (Bergman 2011).

### **Investigación basada en una Psicología del Trabajo persona-céntrica**

En conjunto, Weiss & Rupp argumentan a favor de una Psicología del Trabajo que “*deriva sus problemas y proyectos de la experiencia humana de trabajar*” (ibíd.: 89). A partir de esa idea proponen algunos elementos para identificar líneas de investigación pertinentes a este paradigma.

Uno de esos elementos parte de la distinción propuesta por John Dewey, de dos usos del término experiencia. Permanentemente experimentamos cosas, numerosas y múltiples, pero tener *una* experiencia supone integrar el material experimentado y demarcarlo de otras experiencias dentro de la corriente general de la experiencia (Dewey 1934: cap. III). Dewey compara la sucesión de lo vivido, lo que se designó más adelante *corriente de la conducta*, a un bloque de mármol del que pueden “extraerse” distintas esculturas.

La experiencia en ambos sentidos, y también su integración, pueden ser temas de interés en Psicología del Trabajo. Lo momentáneo y transitorio de la experiencia, es accesible a la investigación, por ejemplo, en muestreos usando *paggers* o teléfonos celulares. Como ejemplo de esta línea de trabajo citan Weiss & Rupp (2011a: 90) los trabajos de Csikszentmihalyi sobre los *estados de flujo*, los cuales representarían la forma cómo la *motivación intrínseca* es concretamente vivida.

Por otra parte, cómo se estructuran los episodios de experiencia y cómo se integran en unidades mayores pueden estudiarse mediante diarios o relatos autobiográficos. La activa organización de segmentos de la vida puede

muestrearse con preguntas que van desde la simple ¿qué hiciste hoy en el trabajo?; pasando por cuestiones referentes a determinada área de experiencia, como ser la experiencia con los jefes o con los clientes, hasta las de mayor alcance en el tiempo, como las que se refieren a la significación del trabajo a lo largo de la vida. A la vez, por medios semejantes puede considerarse la influencia de lo retenido de la experiencia en la conducta y en la manera de dar sentido a lo presente. Volveré más adelante sobre el tema de la estructuración de la experiencia.

Existen elementos generales constitutivos de la experiencia que pueden dar lugar a líneas de investigación significativas. Uno es la *intencionalidad*, la experiencia es siempre experiencia de algo, característica que puede relacionarse con cuestiones de “contenido de la conciencia, regulación de la atención, dispersión mental, sueños diurnos y rumiación”, poco presentes en Psicología del Trabajo (Weiss & Rupp 2011a: 91).

Otro elemento, parte esencial de toda experiencia para algunos, pero sin duda presente en la mayor parte de las circunstancias, es la *emoción*, que “provee una ventana a una Psicología del Trabajo más persona-céntrica” (Id., ibíd.).

### **Elliott Jaques, la Psicología del Trabajo centrada en la persona y el tiempo**

En lo que sigue me propongo presentar algunas anticipaciones de Elliott Jaques sobre la línea de pensamiento que expongo, para presentar a continuación otras ideas relacionadas.

En lo metodológico, Elliott Jaques (1989) destacó a lo largo de sus trabajos la necesidad de distinguir entre las entidades y sus propiedades, tanto con referencia a las personas como a objetos organizacionales; y, en las propiedades, entre aquellas que pueden ser operacionalmente definidas y las que son sólo atribuidas.

También destacó el carácter eminentemente subjetivo del trabajo, que siempre comporta un componente discrecional, de decisión con información incompleta. Y propuso una definición operacional y una métrica pertinente para una característica importante del trabajo y, tal vez, de la capacidad de trabajo y su progresión: el *time-span* (Jaques 1956, 1961, 1976). Estas ideas, que desarrolló extensamente, junto con otras, que dejó menos elaboradas, como las referentes

a los procesos mentales en el trabajo y su psicopatología (Brown & Jaques 1965; Jaques 1970), permiten considerarlo un destacadísimo exponente de una Psicología del Trabajo centrada en la persona. No contradice esta opinión el hecho de que Jaques dedicó sus mayores esfuerzos en la última etapa de su carrera, a la elaboración de una teoría de la organización, porque la hizo congruente con su psicología, y porque no buscó primariamente alinear el comportamiento de las personas al propósito organizacional, sino estructurar las organizaciones respetando características esenciales de las personas (Brown & Jaques 1965; Jaques 1976, 1989).

Jaques ha formulado algunas observaciones muy interesantes sobre los *episodios de conducta*, que creo que podrían dar lugar a líneas innovadoras de investigación. Plantea que los “episodios intencionales o dirigidos a metas tienen comienzo, medio y fin. Son acciones humanas e interacciones sociales en plenitud de deseos y valores humanos, que integran el proceso de consumación de las intenciones” (Jaques 1982: 136). A la vez, el “presente activo se compone de todos los episodios de conducta en los que una persona está empeñada: todas las trayectorias intencionales desde su comienzo hasta su estado final, si este se consuma, o hasta una sensación de fracaso, en el caso contrario. Así es como la vida real se experimenta y, en particular, se organiza (ibíd.: 147). Ese presente activo se da en un marco temporal mayor o menor, que se correlaciona con lo que, en conceptos de Jaques, constituye la capacidad de trabajo (Jaques & Cason 1994).

Beal, Weiss, Barros & MacDermid (2005) propusieron un modelo teórico para el análisis de los episodios de conducta en el trabajo, que propusieron designar “episodios de rendimiento” (performance episodes). Sería interesante, aunque del todo ajeno al propósito del presente trabajo, cotejar empíricamente este modelo con el de Jaques.

Como lo había hecho Jaques (1970) sobre otras bases, Robert Roe (2008) lamenta de que el tiempo sea desatendido en la psicología aplicada, y propone algunas líneas innovadoras de estudio de fenómenos psicológicos, que no desarrollaré acá. Pero quiero retener de este trabajo la contraposición que hace de las *variables* y los *fenómenos* en psicología, que está en línea con la

postulación de una Psicología del Trabajo más centrada en la persona. Roe sostiene que:

*“Hay una suposición implícita en la noción de variable de que el atributo de la persona o del ambiente al que se refiere “está siempre presente” ... (lo cual) implica un punto de vista estático que no deja lugar a conductas que emergen y desaparecen y eventos que pasan” (Roe 2008: 40-41).*

Las variables suelen, entonces, quedar interpretadas como “lo que es”, en contraposición al fenómeno, que es “lo que sucede”, que empieza y termina y varía a lo largo de su duración, dando variabilidad “dentro del individuo”, que, como vimos, hace más difícil el análisis de la variabilidad “entre individuos”.

### **Objetividad y subjetividad en psicología vocacional**

Mark Savickas (2010) propone que en distintas vertientes de la psicología vocacional se reflejan distintas concepciones del sí mismo. Creo que esta discusión ayuda a avanzar en la elucidación de cómo puede ser una genuina Psicología del Trabajo centrada en la persona.

Una es la concepción objetivista, que puede equipararse con el paradigma de la Psicología del Trabajo centrada en la organización. Esta concepción tiene una larga tradición en teoría vocacional, siendo posiblemente Holland su exponente de mayor vigencia actual. En ella las personas tienen propiedades, perfiles de intereses y aptitudes que van bien con determinadas ocupaciones. En términos de Holland, propiedades que configuran una personalidad ocupacional, la cual se ajusta, o no, a un ambiente con propiedades comparables (RIASEC, realista, investigativo, etc.).

Una segunda concepción se centra en el concepto de sí mismo, y su exponente principal es Super (1957). De lo que se trata en la elección vocacional es de aplicar un concepto de sí mismo realista a un rol de trabajo y buscar en la carrera la autorealización, en el sentido de Maslow.

De manera semejante, en nuestro medio, Bohoslavsky (1969,1977) defendió vigorosamente un *enfoque clínico* de la orientación vocacional, en contraposición el enfoque *actuarial*, que se corresponde con la concepción objetivista del sí mismo y se concentra en la comparación de los *perfiles* de la persona y la profesión.



Estas concepciones acuerda un papel central al sí mismo, pero como concepto de sí, como parte de lo conocido, no quien conoce. Esto refiere a la distinción que formulara William James (1890: cap.X), entre el Yo y los diferentes “mi” (yoes fenoménicos, corporal, social y espiritual), que son apropiados por el Yo. En cambio, reconocer el Yo como sujeto de la experiencia lleva a reconocer tanto su carácter activo como su radical inserción social: no se trata de desplegar en el mundo externo un concepto de sí mismo desarrollado interiormente, sino de la construcción activa de una *identidad*, en gran medida con materiales provistos por el mundo social, centralmente el lenguaje. En términos de Savickas (2010: 30):

*“El sí mismo de la identidad es un proyecto. El individuo construye una historia que explica la unidad y la continuidad en las experiencias de sí mismo en los roles y las relaciones sociales.”*

## **Conclusión**

El campo que intenté recortar ocupa un lugar central en la psicología actual, por lo cual son muy numerosas las líneas de trabajo en psicología y en psicoanálisis cercanas a los temas que enunciamos, y, por lo tanto, mucho lo que no he podido integrar. No obstante, confío haber podido presentar algunos lineamientos conceptuales de una manera de entender la Psicología del Trabajo que creo puede hacer más justicia a las realidades humanas del trabajo, en bien de su mejor comprensión y de mejores aplicaciones a la construcción del mundo humano.

## **Referencias**

Adler, S. 2011. “The Human Experience of Working. Richer Science, Richer Practice”. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 98 -101.

Beal, D.J., Weiss, H.W., Barros, E. & MacDermid, S.M. 2005. "An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance". *Journal of Applied Psychology*, **90** (6), 1054 – 1068.

Bergman, M. 2011. "Agreement, Disagreement, and a Person-Centered Psychology of Working". *Industrial and Organizational Psychology*, **4**, 131-135.

Bohoslavsky, R. 1969. "El diagnóstico en orientación vocacional: Aportes para una teoría de la técnica". *Revista Argentina de Psicología*, **1**, 1, 35-59.

— 1977. *Orientación Vocacional. La estrategia clínica*. 4ta. ed. Buenos Aires: Nueva Visión.

Brown, W. & Jaques, E. 1965. *Glacier Project Papers. Some Essays on Organization and Management from the Glacier Project Research*. London: Heinemann.

Dewey, J. 1934. *Art as Experience*. New York: Perigee, 1980.

James, W. 1890. *The Principles of Psychology*. (En: www.Abika.com).

Jaques, E. 1956. *Medición de la responsabilidad laboral (El trabajo y el salario)*. (Tít. orig.: Measurement of Responsibility) Buenos Aires: Hormé, 1968.

— 1961. *Equitable Payment. A General Theory of Work, Differential Payment, and Individual Progress*. 2nd.ed. Harmondsworth, Middlessex: Penguin.

— 1970. *Work, Creativity, and Social Justice*. London: Heinemann.

— 1976. *A General Theory of Bureaucracy*. London: Heinemann.

— 1982. *La forma del tiempo*. (Tít. orig.: The Form of Time) Buenos Aires: Paidós, 1984.

— 1989. *Requisite Organization. The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership*. Arlington, VA: Cason Hall.

Jaques, E. & Cason, K. 1994. *Human Capability. A Study of Individual Potential and its Application*. Falls Church, VA: Cason Hall.

Roe, R.A. 2008. "Time in Applied Psychology. The Study of "What Happens" Rather Than "What Is". *European Psychologist*, **13** (1), 37-52.

Savickas, M. L. 2010. "The Self in Vocational Psychology: Object, Subject, and Project"; en: Hartung, P.J. & Subich L.M. (eds.) 2010. ***Developing Self in Work and Career. Concepts, Cases, and Contexts***. Washington DC: American Psychological Association, 17-30.

Super, D.E. 1957. ***Psicología de la Vida Profesional***. (Tít. orig.: The Psychology of Careers) Madrid: RIALP, 1962.

Weiss, H. & D.E.Rupp 2011a. "Experiencing Work: An Essay on a Person-Centric Work Psychology". ***Industrial and Organizational Psychology, 4***, 83-97.

Weiss, H. & D.E.Rupp 2011b. "Envisioning a Person-Centric Work Psychology". ***Industrial and Organizational Psychology, 4***, 138-143.