



PSICOLOGIA APLICADA AL TRABAJO

FUNDAMENTOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ ORGANIZACIONAL (I/O)

Periodo entre las dos guerras (1919-1940)

La psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos. Después de la guerra florecieron varias oficinas de investigación psicológica. El *Bureau of Salesmanship Research* (Despacho de Investigación de los Vendedores) fue desarrollado por Walter Bingham en el Carnegie Institute of Technology (Instituto de Tecnología Carnegie).

Existían escasos precedentes de este tipo de cooperación entre la universidad y la industria. El despacho pretendía resolver problemas con técnicas de investigación psicológica, problemas que nunca habían sido examinados científicamente. Veintisiete compañías cooperaron con Bingham, cada una de las cuales contribuía con 500 dólares al año para financiar investigación psicológica aplicada. Uno de los primeros productos del despacho fue el libro *Aids in Selecting Salesman*. Durante varios años, el despacho se concentró en la selección, clasificación y desarrollo de personal de oficina y ejecutivo, así como de agentes de ventas. Cuando el Instituto Carnegie dejó de ofrecer el trabajo de graduados en psicología, el despacho fue disuelto.

Otra compañía influyente durante el periodo fue la Psychological Corporation (Corporación psicológica), fundada por James Cattell en 1921. Cattell la organizó como una corporación de negocios y solicitó que psicólogos adquirieran acciones de la corporación. Su objetivo era

impulsar la psicología y promover su utilidad para la industria. La corporación también servía como banco de información. Como protección contra mentirosos y charlatanes, que prevalecían cada vez más, la corporación suministraba a las compañías controles de referencia sobre presuntos psicólogos. A diferencia de muchas agencias que surgieron en Estados Unidos en aquella época, la corporación ha seguido funcionando. Con el paso del tiempo, ha cambiado su misión original y en la actualidad es uno de los mayores editores de test psicológicos del país.

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company. Aunque inicialmente parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la psicología industrial. En opinión de muchos autores los estudios Hawthorne "constituyen el programa de investigaciones más significativo que se ha emprendido para mostrar la enorme complejidad del problema de la producción, relacionado con la eficiencia" (Blum y Naylor, 1968, p. 306).

Los estudios Hawthorne fueron un empeño conjunto entre Western Electric y varios investigadores de la Universidad de Harvard (ninguno de los cuales había sido capacitado como psicólogo industrial). El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de luna. Para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad.

Los resultados del primer estudio dieron lugar a otros cuatro estudios importantes, que se llevaron a cabo durante un periodo de 12 años: 1) sala de pruebas de ensamblaje de transmisiones; 2) programa masivo de entrevistas; 3) sala de observación del banco de alambrado, y 4) asesoría cívica personal. (Para más información sobre estos estudios, ver el texto original de Roethlisberger y Dickson, 1939.) En esencia, los estudios Hawthorne revelaron muchos aspectos de la conducta humana en el puesto de trabajo que no habían sido reconocidos antes. Los investigadores lanzaron la hipótesis de que los resultados de los estudios habían sido causados por el deseo de los empleados de complacerlos. Halagados por el hecho de que distinguidos investigadores de la

Universidad de Harvard se tomaban el tiempo para estudiarlos, los obreros se habían extremado para hacer lo que creían los impresionaría: precisamente, ser altamente productivos. Por consiguiente, habían producido a un nivel elevado con salas muy iluminadas o muy oscuras. Los investigadores aprendieron que hay factores ajenos a los puramente técnicos (la iluminación, por ejemplo) que influyen sobre la productividad.

Uno de los resultados más importantes de los estudios fue un fenómeno denominado el **efecto Hawthorne**. El rendimiento de los obreros comenzó a mejorar tras el inicio de la intervención de los investigadores, y siguió mejorando debido a la novedad de la situación, o sea, los empleados respondieron de manera positiva al tratamiento novedoso que recibían de los investigadores. Sin embargo, la novedad comenzó a desaparecer y la productividad regresó a su nivel anterior. Este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad, es el efecto Hawthorne.

Según observó Adair (1984), sin embargo, la razón precisa para el cambio de conducta (por ejemplo, lo novedoso de la situación, una atención especial o el prestigio por haber sido seleccionado para un estudio) no siempre queda clara. En ocasiones, el cambio de conducta se debe a un cambio en el ambiente (por ejemplo, la presencia de los investigadores) y no al efecto de alguna variable manipulada experimentalmente" (por ejemplo, el nivel de iluminación). La literatura psicológica indica que los efectos Hawthorne pueden durar de unos pocos días a dos años, dependiendo de la situación. A lo largo de este libro, se indicarán los resultados de investigación, atribuibles al parecer a efectos Hawthorne.

Los estudios Hawthorne revelaron también la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los obreros como a personas, en lugar de como capital humano meramente. Su revelación de la complejidad de la conducta humana abrió nuevos espacios para la psicología industrial, que durante casi 40 años ha estado dominada por el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones. Hoy se considera que los estudios Hawthorne son el mayor episodio singular en la formación de la psicología industrial, aunque varios psicólogos contemporáneos estiman que se basaron en métodos erróneos de investigación (p. ej., Bramel y Friend, 1981).

Esos estudios también mostraron que a menudo los investigadores obtienen resultados totalmente inesperados. Como los investigadores no se ataron a una sola explicación, sus

estudios los condujeron a áreas nunca antes estudiadas por la psicología industrial y plantearon preguntas que, de otra manera, nunca se habrían formulado. La psicología industrial nunca volvió a ser lo mismo.

Esta era de la psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, coincidiendo con el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos industriales se enfrentaban ahora a una tarea inmensa: ayudar a movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.