

## PSICOLOGIA APLICADA AL TRABAJO

### CAPITULO 1

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

La psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Es una ciencia porque los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que existen en otras áreas de la investigación científica. Algunas de sus investigaciones son de naturaleza más biológica (tales como los efectos de lesiones cerebrales en una rata por el consumo de alimentos); otras investigaciones son de naturaleza más social (tales como identificar los factores que llevan a la apatía de los espectadores). Debido a que la psicología cubre un amplio espectro de contenidos, es difícil tener una imagen clara y precisa de lo que hace el psicólogo. Muchas personas piensan que cada psicólogo "es un *loquero*", "tiene un diván negro", "quiere averiguar cómo es la gente en realidad", y cosas así. De hecho, esas descripciones se refieren habitualmente a la especialidad de psicología clínica: el diagnóstico y tratamiento de enfermedades mentales o conductas anormales. La mayor parte de los psicólogos no se ocupan de los desórdenes mentales ni practican la psicoterapia. En realidad, los psicólogos forman un conjunto muy diversificado, con muchos intereses especializados.

En Estados Unidos muchos psicólogos están reunidos profesionalmente como miembros de la American Psychological Association (APA), fundada en 1892. En 1998, la APA tenía más de 82,000 miembros, 53% hombres y 47% mujeres. La amplia diversidad de intereses entre los psicólogos se refleja en el hecho de que la APA tiene 50 divisiones que representan subgrupos de intereses especiales. Matarazzo (1987) señaló que, en realidad, no existen tantas áreas diferentes especializadas de la psicología, sino muchos campos donde se aplican los mismos principios psicológicos básicos. Aunque hay miembros de la APA que no están afiliados a división alguna, otros pertenecen a más de una. La APA publica

varias revistas, que son vehículos mediante los cuales los psicólogos pueden comunicar a otros estudiosos los resultados de sus investigaciones. La APA celebra también convenciones regionales y nacionales, define los estándares para entrenamiento superior en ciertas áreas de la psicología (o sea, clínica, de asesoría y escolar), desarrolla y hace cumplir un código de ética profesional, y ayuda a que los psicólogos encuentren trabajo

## PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

Una de las áreas de especialización es la psicología industrial/organizacional (I/O) representada por la División 14 de la APA, la Society for Industrial-Organizational Psychology, o SIOP. En 1998, la SIOP tenía cerca de 3250 miembros profesionales y 2000 miembros estudiantes. El porcentaje de mujeres que ingresan en este campo se ha acelerado de manera considerable en los últimos años. Por ejemplo, en 1989, casi la mitad (46%) de los que recibieron el doctorado en psicología I/O fueron mujeres (Howard, 1990). La SIOP es la organización profesional primaria de los psicólogos I/O en Estados Unidos. La SIOP ha desarrollado un sitio web en Internet, [www.siop.org](http://www.siop.org), al que se puede acceder para conocer más sobre carreras en psicología I/O. En otros países, lo que llamamos *psicología I/O* recibe diferentes denominaciones. En el Reino Unido se le llama *psicología ocupacional*, en muchos países europeos se conoce como *psicología laboral y organizativa*, y en África del Sur se le conoce como *psicología industrial*. Aunque la terminología puede variar alrededor del mundo, los miembros de nuestra profesión comparten intereses comunes.

Casi 4% de todos los psicólogos pertenecen al área I/O. Nuestra representación, relativamente pequeña entre la población total de psicólogos, quizá contribuye a que algunas personas no sepan de la existencia de un área I/O. Casi la mitad de todos los psicólogos trabajan en áreas especializadas de psicología clínica y de asesoría, lo cual contribuye al estereotipo general del psicólogo.

Como área especializada, la **psicología I/O** tiene una definición más restringida que la psicología como un todo. Hace muchos años, Blum y Naylor (1968) la definieron como "simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria" (p. 4). En términos más amplios, el psicólogo I/O se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología I/O tiene dos facetas: la científica y la práctica. La

psicología I/O es un campo legítimo de investigación científica, comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo. Como en cualquier área científica, los psicólogos I/O plantean preguntas para encauzar su investigación, y se utilizan métodos científicos para obtener respuestas. Los psicólogos intentan organizar los resultados de los estudios en patrones significativos que sean útiles para explicar la conducta, y reproducir los resultados para formular generalizaciones sobre la conducta. En este sentido, la psicología I/O es una disciplina académica.

La otra faceta de la psicología I/O, el aspecto profesional, se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los descubrimientos de la investigación de la psicología I/O pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas. La mayoría de los psicólogos I/O se sienten emparentados con ambos aspectos, el científico y el práctico. En consecuencia, la educación de un psicólogo I/O se basa en el **modelo del científico-profesional**, que los entrena tanto en la investigación científica como en aplicaciones prácticas.

Como psicólogo I/O, me complace el hecho de que los resultados de mis investigaciones pueden utilizarse en la práctica. Pero, por la misma razón, soy algo más que un técnico, es decir, una persona que realiza las acciones necesarias para hallar soluciones a problemas sin saber por qué "funcionan" y cuáles serán sus consecuencias. La psicología I/O es más que una simple herramienta para que los líderes de los negocios la utilicen para lograr que sus compañías sean más eficientes. Por lo tanto, el psicólogo I/O tiene una existencia dual. Los psicólogos I/O bien preparados comprenden que la aplicación correcta del conocimiento sólo se logra con un conocimiento sólido, y por tanto pueden contribuir a este conocimiento y aplicarlo.

La figura 1-1 muestra los escenarios principales de trabajo de los psicólogos I/O. Se dividen en cuatro áreas principales, y sus empleadores primarios son universidades y empresas de consultoría. En estas cuatro áreas los psicólogos I/O no se reparten por igual en su orientación científico-profesional. Las universidades pueden emplear más científicos; las empresas de consultoría emplean más profesionales; los negocios y el gobierno tienen una buena mezcla de ambos. En 1997, en Estados Unidos el ingreso anual promedio de graduados de maestría en psicología I/O era de 55,000 dólares, mientras que en el caso de los doctores era de 80,000 dólares. Algunos miembros de nuestra profesión, que trabajan en empresas de consultoría, ganan más de un millón de dólares al año.

## HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA I/O

Siempre es difícil escribir la *historia* de algo; existen perspectivas diferentes con énfasis diversos. También constituye un reto dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de tiempo. En algunos casos, el tiempo mismo es un parteaguas conveniente (décadas o siglos); en otros, los eventos principales sirven como puntos de referencia. En el caso de la psicología I/O, las dos guerras mundiales fueron grandes catalizadores para el cambio en esta disciplina. Este resumen histórico mostrará cómo el campo de la psicología I/O se convirtió en lo que es ahora y cómo determinados individuos y eventos clave contribuyeron a conformarla.

### Los primeros años (1900-1916)

En sus inicios, lo que ahora conocemos como psicología I/O ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan publicó un artículo (Bryan y Harter, 1897) sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código Morse. Pocos años después, en 1903, el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association (Bryan, 1904) tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar "actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana" (p. 80). Bryan no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica. A Bryan no se le considera el padre de la psicología I/O, sino más bien un precursor.

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales. Un equipo formado por una pareja, Frank y Lillian Gilbreth, contribuyeron con información novedosa sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. Quizá sean

más conocidos por sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, a los que denominaron "therbligs" (casi como *Gilbreth*, escrito al revés). Koppes (1997) informó que Lillian Gilbreth fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología I/O. Koppes señaló que Gilbreth había pronunciado un discurso histórico en 1908, durante una reunión de ingenieros industriales. Le solicitaron su opinión, ya que era la única mujer participante en la convención. Según Yost (1943), Lillian Gilbreth "se puso de pie y recalcó que el ser humano era, por supuesto, el elemento más importante de la industria, y que a ella le parecía que ese elemento no había recibido la atención debida. El entrenamiento científico de los ingenieros, dijo ella, sólo tocaba la manipulación de objetos inanimados. Llamó la atención sobre el hecho cíc que la psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer, y que había sido ignorada por los ingenieros directivos. El alegato de sus observaciones improvisadas era a favor de que la nueva profesión de dirección científica abriera sus ojos ante el sitio que necesariamente tendría que ocupar la psicología en cualquier programa que desarrollaran los ingenieros industriales" (Koppes, 1997, p. 511).

Así, la confluencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, la "psicología industrial" (el apéndice "organizacional" no fue oficial hasta 1970) se convirtió en un área legítima cíc especialización de la psicología.

Tres individuos se destacan como los padres fundadores de la psicología I/O. Trabajaron de forma independiente; de hecho sus trabajos apenas se traslapan. Las contribuciones más importantes de estos individuos merecen una breve revisión.

- Aparentemente, el término *psicología industrial* fue utilizado por primera vez en el artículo de Bryan de 1904. Irónica-, mente, apareció impreso sólo como un error tipográfico. Bryan estaba citando una frase que había escrito cinco años antes (Bryan y Harter, 1899), en la que hablaba de la necesidad de más investigación en psicología individual. En lugar de eso, Bryan escribió *psicología industria!* y no se dio cuenta de su error.



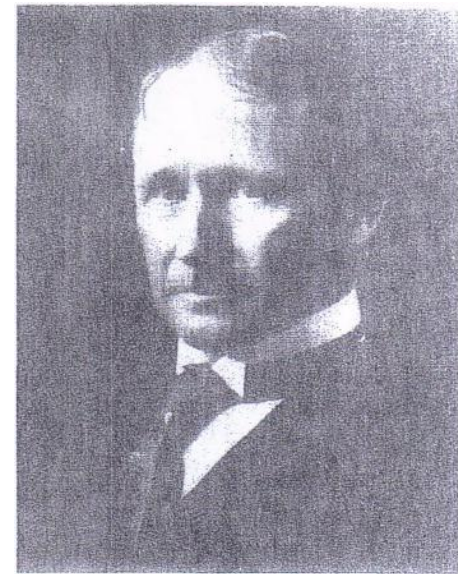
**Walter Dill Scott**

FUENTE: Archivos de la Historia de la Psicología Estadounidense

**Walter Dill Scott.** Scott, un psicólogo, fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro

apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Hacia 1911 Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros: *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército. Landy (1997) describió a Scott como un científico-profesional consumado, que era muy respetado en ambas esferas de la actividad profesional, Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

**Frederick W. Taylor.** Taylor era ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y autocapacitación en ingeniería. Mientras en una compañía lograba ascender de obrero a supervisor, y finalmente a director de planta, Taylor se dio cuenta del valor que tenía reordenar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* (1911). Según el artículo de Van De Water (1997), estos principios eran: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) selección científica y capacitación; 3) la cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. En lo que quizá sea el mejor ejemplo de sus métodos, Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo.



*Frederick W. Taylor*  
FUENTE: Stevens. Institute of Technology

Capacitar a los empleados sobre cuándo trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador de 12.5 a 47.5 toneladas desplazadas por día (con informes de menos fatiga), lo que daba como resultado un aumento de sus salarios. La compañía también incrementó de manera drástica la eficiencia, y redujo los costos de 9.2 centavos por tonelada a 3.9

Como consecuencia de este método, a Taylor lo acusaron de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, debido a lo cual quedarían desempleados muchos obreros, ya que se necesitarían menos. Como en ese momento el paro era enorme, los

ataques contra Taylor fueron muy fuertes. Finalmente, sus métodos fueron investigados por la Comisión cía Comercio Interestatal (ICC, Interstate Commerce Commission) y la Cámara de Representantes de Estados Unidos (U.S. House oí Representatives). Taylor replicó que la eficiencia incrementada llevaba a una prosperidad mayor, no menor, y que los obreros que no eran contratados para un trabajo serían llevados a otro que utilizaría mejor su potencial. Las discusiones nunca se dieron por concluidas: estalló la Primera Guerra Mundial y la polémica se desvaneció.

**Hugo Münsterberg.** Münsterberg era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. El renombrado psicólogo norteamericano VWilliam james invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard, donde aplicó, sus métodos experimentales a diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención. Era un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. A Münsterberg le interesaba la aplicación de



métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro *Pyichologi and Industrial Efficienty* (1913) se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas.

**Hugo Münsterberg**  
 FUENTE: Archivos de la Historia de la Psicología Estadounidense

Uno de los estudios más renombrados de Münsterberg trataba de determinar cómo se forma un conductor seguro de tranvías. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores consideran a Münsterberg el padre de la psicología industrial. Landy (1992) informó que muchos prominentes psicólogos I/O del siglo XX pueden seguir sus raíces hasta Münsterberg. Su influencia en la historia de este campo está bien demostrada por el grupo de psicólogos I/O que se han guiado por sus enseñanzas.

Cuando estalló en Europa la Primera Guerra Mundial, Münsterberg apoyó la causa alemana. Su lealtad le costó el ostracismo, y esa tensión emocional quizá contribuyó a su muerte en 1916. La súbita partida de Münsterberg del campo de la psicología industrial creó un vacío

científico, pues dejó tras de sí pocos colegas que continuaran su trabajo. Sólo la entrada de Estados Unidos a la guerra le otorgó a la profesión cierta unidad. El énfasis primario de los primeros trabajos en la psicología I/O se dirigía a las ventajas económicas que se pueden lograr aplicando las ideas y métodos de la psicología a problemas de los negocios y la industria. Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial dio lugar a un desplazamiento en la dirección de las investigaciones en psicología industrial.