



**PSICOLOGIA APLICADA AL TRABAJO
CAPITULO 1**

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

Hacia la especialización (1946-1963)

En esta era la psicología industrial evolucionó a un campo legítimo de investigación científica, después de establecerse como una práctica profesional aceptada. Mas colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos de "psicología industrial" y pronto se otorgaron grados científicos en la especialidad (tanto maestría como doctorado). La División de Psicología Industrial de la APA fue creada en 1946. Benjamín (1997), señaló que los primeros psicólogos I/O tenían menos identidad profesional y estaban representados en la familia de los "psicólogos aplicados".

Como con cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizar subespecialidades interesantes y la psicología industrial se separó. Aparecieron nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada, en parte debido a libros fundamentales, tales como *Applied Experimental Psychology* (Chapanis, Garner y Morgan, 1949] y *Handbook of Human Engineenng Data* (1949). La psicología aplicada a la ingeniería entró en un explosivo periodo de crecimiento de 1950 a 1960. Esto se debió principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa (Grether, 1968). La herencia de la psicología aplicada a la ingeniería era una mezcla de psicología experimental e industrial, como se enuncia en su primera etiqueta: "psicología experimental aplicada": La parte de la psicología industrial especializada en selección, clasificación y capacitación de personal, también obtuvo su propia identidad, "psicología de

personal". En algún momento de los años cincuenta, el interés en el estudio de la organización creció. Esta área, que durante mucho tiempo fue tema de los sociólogos, capturó el interés de los psicólogos. En los años sesenta, la investigación en psicología industrial adquirió un sabor organizativo más marcado. Los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos tales como *cambio organizacional* y *desarrollo de la organización* aparecieron regularmente en la literatura. La psicología industrial abarcó un abanico mayor de temas. Libros clásicos de los años cincuenta, tales como *Personnel and Industrial Psychology*, de Ghiselli y Brown (1955) dejaron el camino en sus títulos (y también en su contenido) a libros con marcado impulso organizacional. Las fronteras académicas tradicionales entre disciplinas comenzaron a difuminarse en este periodo de posguerra. La psicología aplicada a la ingeniería era una fusión de psicología experimental e industrial; la conducta organizacional era una mezcla de psicología industrial, psicología social y sociología. Esta combinación de disciplinas era saludable, pues redujo el empleo de medios estrechos, parroquiales, para enfocar áreas complejas de investigación.

Intervención del gobierno (1964-hoy)

A finales de los cincuenta y principios de los sesenta, la nación estadounidense fue barrida por lo que después se denominó el "movimiento de derechos civiles". Como nación, se tornó más sensible ante la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo. En 1964, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Derechos Civiles, una legislación de largo alcance, diseñada para reducir la injusta discriminación contra las minorías. Un componente de la Ley de Derechos Civiles, el Título VII, trataba el tema de la discriminación en el empleo. El significado de la ley para los psicólogos I/O se explica como sigue: durante años, los psicólogos I/O disfrutaron de relativa libertad en el empleo de una amplia variedad de procedimientos de evaluación psicológica (esto es, test y entrevistas) para tomar decisiones. El resultado de estas decisiones de empleo fue la representación desproporcionada de las minorías (sobre todo, los negros y las mujeres) en los puestos de trabajo, en particular en posiciones por encima de los puestos inferiores. Como los resultados aparentes de estas decisiones fueron históricamente la discriminación contra las minorías, el gobierno intervino para vigilar (y, si era necesario, remediar) las prácticas de personal de los empleadores.

Hacia 1978, el gobierno había esbozado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus test de empleo no discriminaban de manera uniforme a grupos minoritarios. Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban sólo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal: abarcaban todos los procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, etcétera).

Ahora, la psicología I/O tenía que servir a dos autoridades definitivas. La primera autoridad es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización de trabajo de alta calidad, sea mediante la investigación científica o prestando servicios a clientes.

La segunda autoridad era la vigilancia y la evaluación del gobierno. Ahora, los psicólogos I/O tenían que aceptar las consecuencias de responder legalmente de sus actos. Como profesión, seguiríamos evaluándonos a nosotros mismos, pero las normas y agencias gubernamentales también juzgarían nuestras acciones. En 1990, el presidente George Bush firmó la Ley de Estadounidenses con Minusvalías, y en 1991, una versión actualizada de la Ley de Derechos Civiles. Ambas leyes fueron diseñadas para remediar desigualdades ulteriores en el puesto de trabajo.

Se ha analizado mucho el efecto general de la intervención del gobierno norteamericano en la profesión de los psicólogos I/O. Algunas personas creen que ha sido un impulso a la profesión, que nos compele a ocuparnos de temas y desarrollar soluciones que, de otra manera, habríamos dejado a un lado. Otros creen que la profesión ha quedado comprometida por la intrusión de influencias políticas y legales que han servido para desviar actividades hacia áreas que están más allá de nuestro dominio tradicional. Algunos de los mayores avances de la psicología I/O han ocurrido en los últimos 15 a 20 años, y yo atribuyo esos avances, en parte, al hecho de que somos responsables ante fuerzas que están más allá de nuestra propia profesión. La supervisión legal, en mi opinión, impulsó a los psicólogos I/O a ampliar sus horizontes en términos de los problemas de que se ocupan y las soluciones que proponen. En cualquier caso, la realidad de ser un psicólogo I/O en los años noventa implica prestar atención a normas y parámetros legales de los que nunca tuvieron que ocuparse los profesionales que nos precedieron.

La psicología I/O también hizo un importante aporte a los militares durante esta época de nuestra historia. Campbell (1990a) describió los esfuerzos de los psicólogos I/O para desarrollar una prueba destinada a la selección y clasificación del personal militar. Este proyecto involucró a muchos psicólogos y se necesitaron casi 10 años para terminarlo. Denominado "Proyecto A", implicaba el desarrollo de la Armed Services Vocational Aptitude Battery, ASVAB (Batería de Aptitud Vocacional de los Servicios Armados). Cada año, la ASVAB se administra a 300,000 – 400,000 personas, de las que se seleccionan 120 000-140 000 individuos.

La historia de la psicología I/O es rica y variada. Esta disciplina nació en la confluencia de varias fuerzas, se desarrolló y creció durante conflictos globales y se entrelazó en el tejido social, del que forma parte. Nuestra historia es relativamente corta y nuestros miembros no son numerosos, pero creo que los psicólogos I/O han hecho grandes contribuciones al bienestar tanto personal como económico. El año 1992 marcó el centenario de la APA. Celebrando nuestro centenario, Katzell y Austin (1992), escribieron una gran reseña de la historia de la psicología I/O. Señalaron que nuestra historia está marcada por un continuo entrelazamiento de contribuciones científicas y profesionales. En ciertos momentos de nuestra historia, la práctica de la psicología I/O ha estado a la vanguardia de nuestros esfuerzos profesionales (sobre todo durante las guerras). En otros momentos, nuestros avances científicos han sido más dignos de mención. Por ejemplo, en la última década hemos sido testigos de lo que algunos académicos denominan la "revolución cognitiva" en psicología, reflejando un énfasis en los procesos cognitivos para la comprensión de la conducta humana. Sin embargo, como se estableció antes en este capítulo, la ciencia y la práctica de la psicología I/O, nunca pueden estar muy lejos una de otra. Katzell y Austin citaron una declaración memorable de Morris Viteles, uno de los primeros pioneros de nuestro campo, que resumió con gran sagacidad los dos dominios de la psicología I/O: "Si no es científica, no es una buena práctica, y si no es práctica, no es buena ciencia" (p. 826). De la misma manera, Likewise, Farr y Tesluk (1997) citaron el comentario del primer presidente de la División 14, Bruce Moore, sobre la dualidad de la ciencia y la práctica de la psicología I/O: "El profesional aplicado sufre el riesgo del pensamiento estrecho y miope, pero el científico puro extremo tiene el peligro de aislarse de los hechos" (p. 484). En 1990 fue publicado el *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Manual de Psicología Industrial y Organizacional)

(Dunnette y Hough), el primero de una colección de cuatro volúmenes que documentan algunos de los logros científicos más destacados de nuestra profesión.

Hoy, la psicología I/O es multidisciplinaria, tanto por su contenido como por sus métodos de pesquisa. Si lo reflexionamos, lo mismo ocurrió al comienzo del siglo: una confluencia del interés en investigaciones publicitarias, eficiencia industrial y test mentales. En cierto sentido, la evolución de la psicología I/O es la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, que ha sido moldeada por algunos eventos sísmicos. Mientras entramos en lo que algunos denominan la "era global" de la civilización, donde las fronteras nacionales y culturales limitan cada vez menos, la psicología I/O también ha expandido sus dominios de interés e implicación.

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL INTERCULTURAL

La **psicología intercultural estudia** "similaridades y diferencias en el funcionamiento individual, psicológico y social en culturas y grupos étnicos diferentes" (Kagitcibasi y Berry, 1989, p. 494). Dado el papel principal del trabajo en nuestras vidas, no es de sorprender que los psicólogos I/O se sientan obligados a examinar factores interculturales en la conducta laboral. Erez (1994) describió los siguientes cambios significativos en la situación del mundo que afectan nuestra vida laboral.

Diversidad cultural de la fuerza de trabajo. Las tendencias demográficas en Estados Unidos sugieren que hacia el año 2000, los negros e hispanos serán alrededor de un tercio de la fuerza de trabajo. La unificación de Europa y los cambios políticos en las antiguas repúblicas soviéticas han dado lugar a olas de inmigrantes que cruzan fronteras culturales.

Alcance del ambiente laboral. Más de cien mil empresas estadounidenses hacen negocios en el extranjero. Se estima que la tercera parte de los beneficios de las compañías estadounidenses proviene de negocios internacionales, al igual que la sexta parte de los puestos de trabajo del país. El mercado global competitivo exige un mayor conocimiento de culturas, valores y prácticas de negocios que difieren de los nuestros.

Fusiones y adquisiciones. En años recientes, una cantidad importante de compañías ha pasado por procesos de fusión, adquisición y reducción. Han

sido más las compañías estadounidenses adquiridas por empresas extranjeras que al revés. Las fusiones y adquisiciones han dado lugar a reducciones organizacionales y despidos masivos; de 1985 a 1988 fueron afectados aproximadamente 15 millones de trabajadores. Con mucha frecuencia, cuando se funden dos o más compañías tiene lugar una confrontación entre culturas de organización.

Surgimiento de altas tecnologías y sistemas de telecomunicación. La revolución en los sistemas de telecomunicación ha introducido el correo electrónico, los equipos de fax, los teléfonos celulares y las videoconferencias. La nueva tecnología ha facilitado la comunicación global y ha reducido el tiempo necesario para comunicarse. Esos cambios han acelerado las comunicaciones interculturales y la exposición a diferentes valores, normas y conductas.

Erez (1994) hizo sonar una nota de alarma sobre la razón por la que los psicólogos I/O deben estar atentos a las diferencias culturales al proponer soluciones a problemas de conducta laboral. "La implementación exitosa de técnicas de dirección depende de su congruencia con los valores culturales. Éstos sirven como criterio para evaluar la contribución de diversas prácticas de dirección para el bienestar del empleado" (p. 601).

Thandis (1994) describió varios ejemplos prácticos de problemas vinculados al trabajo, que surgen debido a la insensibilidad ante las diferencias culturales. Por ejemplo, del 25 al 40% de los administradores estadounidenses seleccionados para trabajar fuera de Estados Unidos, han fracasado a causa del "shock cultural" vinculado a sus nuevas tareas. Los valores y costumbres prevalecientes en nuestra sociedad no son necesariamente generalizables para otras culturas. Además, lo que se considera un 'trabajo satisfactorio' es diferente en otras culturas. Los puestos de trabajo que proporcionan una sensación de desafío son más atractivos en las culturas occidentales, mientras que en otras culturas son más atractivos los puestos que proporcionan oportunidades de afiliación. También hay pruebas de que las diferencias culturales no están limitadas por las fronteras geográficas. Roñen (1997) ha observado que la

cultura no difiere *per se* de país a país, pues con frecuencia existen subculturas dentro de las naciones, influidas por el nivel de industrialización, la afiliación religiosa y el bienestar económico. Más aún, Earley y Randel (1997) señalaron que pueden existir variaciones tanto intraculturales como interculturales en temas de interés para los psicólogos I/O, y que la cultura se comparte entre los individuos de forma aproximada e incompleta

Está muy claro que la naturaleza y el sentido mismo del trabajo no son universales. Se apela a los psicólogos I/O para que ayuden en el proceso de desarrollo de procedimientos laborales que abarquen diferentes grupos culturales para producir el resultado deseado: nuestro bienestar económico y personal.

MANDATO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

La psicología I/O se enfrenta a una tarea desalentadora: incrementar el ajuste entre fuerza de trabajo y el puesto de trabajo en una época en que la composición de ambos está cambiando con rapidez. La fuerza de trabajo de hoy es diferente a cualquier otra en nuestra historia. Hay más personas buscando empleo que nunca antes, y tienen niveles de educación más altos. Hay más mujeres incorporándose a la fuerza de trabajo buscando carreras de tiempo completo, más parejas con doble salario y más individuos cuyo idioma materno no es el inglés. Por consiguiente, la naturaleza del trabajador está cambiando. Hay un número creciente de puestos en industrias de servicio, puestos que requieren conocimientos informáticos, y puestos de tiempo parcial. Los rápidos cambios económicos están obligando a realizar despidos a gran escala, que a menudo exigen de los individuos el aprendizaje de nuevas habilidades laborales a mediana edad. Los cambios sociales también influyen sobre el empleo, según lo prueba el creciente problema de las drogas en los puestos de trabajo.

Otra característica del cuadro del empleo es el índice o velocidad de cambio. Aunque el trabajo siempre ha tenido un sentido de urgencia, al parecer se están agudizando las presiones de tiempo. Los rápidos cambios a gran escala en la automatización y la informatización están cambiando los niveles de habilidades que necesitan los empleadores. La esperanza de vida está aumentando y muchas personas ya jubiladas están retornando a la fuerza de trabajo. Los costos médicos están subiendo a velocidad alarmante y los empleadores se sienten obligados a buscar vías para reducir sus respon-

sabilidades por los gastos de salud de sus empleados. Las fusiones y adquisiciones de negocios están en un máximo histórico, y los empleados afectados deben hallar vías para encauzar el trauma de la pérdida del trabajo, traslados y reubicaciones. Semejantes factores y condiciones se suman a las presiones para diseñar un trabajo que sea a la vez económicamente eficiente y satisfactorio para el individuo. El año 2000 se mencionaba como una fecha futurista y simbolizaba una era en que la vida sería muy diferente de lo que es hoy. El nuevo milenio ha llegado, esté lista o no la psicología I/O para él.

Los psicólogos I/O se dan cuenta cada vez más de que nuestras vidas laborales están vinculadas de manera íntima a nuestras vidas personales. Simplemente, no es realista intentar separar nuestra vida laboral de la personal. Llevamos nuestros problemas laborales a casa, y nuestros problemas personales pueden afectar nuestra vida laboral, y a veces lo hacen. Ahora somos testigos de más de una aproximación integrada, holística, a la psicología laboral y su impacto en nuestro bienestar total. Los psicólogos I/O estudian en la actualidad temas como el ocio, el apoyo emocional aportado por miembros de la familia y cómo manejar el estrés laboral en el hogar. Hemos aprendido que nuestro rango de preocupaciones como psicólogos I/O se extiende más allá del horario de trabajo tradicional.

La psicología I/O se ocupa de las vidas laborales de las personas, y cómo esas vidas laborales están cambiando, la psicología I/O cambia también. Como profesión, nos encontramos en el umbral de algunas áreas en las que tenemos muy poca experiencia anterior. Podríamos ser negligentes si no nos aventuráramos en estos nuevos territorios, ya que son preocupaciones legítimas e importantes en el mundo del trabajo. Además, todo nuestro trabajo debe ser llevado a cabo según nuestro código de ética profesional (APA, 1992). Considero que el mandato de la psicología t/O está lleno de retos, con una interminable variedad de temas que constituye una gran fuente de estímulos. Mientras hay disciplinas que rara vez cambian su contenido, la psicología I/O, con toda seguridad, ya no es "la de antes".

No se me ocurren muchos otros campos de trabajo que sean tan críticos para el bienestar humano como la psicología I/O. Gastamos la mayor parte de nuestras vidas vinculados al trabajo, más que a cualquier otra actividad. Por consiguiente, la psicología I/O se dedica a la comprensión de nuestra principal misión en la vida. Mientras que todas las naciones se

enfrentan a crecientes problemas de productividad económica, el campo de la psicología I/O sigue contribuyendo a que nuestro mundo sea un lugar mejor donde vivir. Efectivamente, Katzell y Guzzo (1983) informaron que el 87% de los enfoques psicológicos para mejorar la productividad de los empleados han tenido éxito. Además, las contribuciones científicas que han hecho los psicólogos I/O se consideran dignas de atención como para dar lugar a la revisión de leyes que regulan prácticas justas de empleo.

En general, como profesionales, luchamos para alcanzar una comprensión plena de los problemas y temas vinculados con el mundo del trabajo, abarcando sus dimensiones cuantitativas y humanísticas (Stagner, 1982). Cuando termine de leer este libro, usted debe tener una mejor comprensión de la conducta humana en el escenario laboral. Quizá alguien se sienta estimulado lo suficiente para continuar trabajando en la psicología I/O. Es una profesión cautivante, gratificante y útil.