9.2 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 darvinismo 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, y a 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 tests 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, y al mejor modo de disponer las influencias que contribuyen al estado mental del trabajador en beneficio del interés económico (Münsterberg, 1914).

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.

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. Durante la I Guerra Mundial, Scott participó también en la elaboración y aplicación de pruebas psicotécnicas para el ejército, junto con Bingham (1880-1952), quien fundó el primer departamento de Psicología Aplicada, en el Carnegie Institute of Technology (Peiró,1987).

9.2.1 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.

9.2.1.1 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 recónditos. 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, etc. 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 Darvinismo 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 intra-condiciones 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 (Cronbach, 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 Darvinismo 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 a Cyril Burt (1924), quien pretendía clasificar a los individuos, desde la infancia, en función de sus habilidades mentales

medidas mediante tests de inteligencia, para entonces darles la educación "apropiada a su nivel".

9.2.1.2 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 (HMWC) 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 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 las 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 (p.e., iluminación) 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 (Rowntree=s Cocoa Works), hasta su dirección del Departamento de Bienestar del Ministerio de Armamento, profesó e 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 adquirían 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.

9.2.1.3 Conclusión

Como podemos ver, tanto los desarrollos americanos como ingleses, durante este primer período están interesados, principalmente, por el estudio de los resultados psicológicos de la implantación de los principios de la Administración Científica. Los resultados de estos trabajos vinieron a llenar las lagunas que los ingenieros y administradores habían dejado sin cubrir, en el campo de la selección y formación, y a mejorar los aspectos relacionados con la motivación y el funcionamiento psicológico humano.

Así, no parece que haya habido una ruptura paradigmática con los principios de la Administración, sino más bien, un desarrollo paralelo y complementario de técnicas y conocimientos, que hiciesen soportable o aplicable dicha Administración, pero con una base científica psicológica, no sólo ingenieril y científica natural.

Donde sí aparece una ruptura es en el seno de la Psicología americana. Como se ha visto, con la orientación psicométrica, se produce un cambio de objetivo y de metodología: interés en las diferencias individuales y no en las leyes generales, y metodología correlacional frente a la experimental.

En Inglaterra, sin embargo, parece que el viejo paradigma sufrió más una transformación que una ruptura. La orientación del factor humano, en este país, se caracterizó por continuar usando el método experimental. Sin embargo, amplía su concepción del objeto, adoptando un acercamiento psico-fisiológico al estudio del ser humano, y por un interés humanista sobre las condiciones de trabajo.

Como señala Rodríguez (1992), durante el período inicial de la Psicología Industrial (en América), sus intereses se plegaron a los dictados del capital. Durante el período de la I Guerra Mundial, cabe decir que los intereses de esta disciplina se plegaron a las necesidades bélicas. Por contra, tanto en Inglaterra como en los EE.UU., el resultado ha sido un desarrollo sin precedentes de una disciplina, que aunque eminentemente pragmática y económica en sus orígenes, ha contado, como veremos, con elementos importantes en la construcción de un cuerpo teórico de referencia.

En resumen, podemos decir que mientras que las condiciones políticas inglesas permitieron el desarrollo la Psicología Industrial con intereses en el Factor Humano, el sobre énfasis en la aplicación de los principios tayloristas en los Estados Unidos marcó los inicios de la Disciplina, orientándola hacia la psicometría.

El *Journal of the National Institute of Industrial Psychology*, del instituto fundado por Myers en 1921, en su número 30, lo expresa afirmando que en Gran Bretaña parecía haber más interés en sus empleados, mientras que en América, los empresarios habían perdido de vista los nefastos efectos deshumanizadores de los métodos de producción. El sistema de Taylor se introdujo en los Estados Unidos por la fuerza y se mantuvo sobre la base del miedo. En Gran Bretaña, sin embargo, había una disposición a considerar al empleado, además de, la producción diaria (JNIIP, 1924-5: 303-304. Cfr. Hollway, 1991).

Tal vez estas diferencias en el desarrollo de la Disciplina se debieran, en gran medida, al descalabro que sufrió el movimiento obrero en los EE.UU. a comienzos de este siglo, frente al fuerte desarrollo del sindicalismo inglés en la postguerra, así como en otros países industriales europeos.