

# **La Psicología Industrial/Organizacional (P I/O) Para qué? o Apuntes sobre la historicidad de la P I/O para un análisis discursivo en la era postrabajo <sup>1</sup>**

**Por: Tania García Ramos, Ph.D**  
Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Psicología

La compartimentalización del conocimiento crea un sentido falso de confianza pues las disciplinas como la psicología que influyen la gerencia hacen subdivisiones arbitrarias a través de lentes analíticos en los que se pierde el espíritu de apertura (Gee y col. 1996:5).

## **Sinopsis o introducción**

A lo largo de mi disertación esbozé a grandes rasgos la construcción histórica de la Psicología Industrial/Organizacional (P I/O). Hice una mirada de la discursividad de este campo desde la Psicología Social. Esta trayectoria me llevó a hacer una reflexión que permitió cuestionar el quehacer de la P I/O. En los primeros seis capítulos de la tesis se investigaron el voraz desarrollo y difusión de unas técnicas particulares que se aplicaron en la organización del trabajo Taylorista y Fordista. Además, y de manera paralela, se analizaron cómo algunas de estas técnicas fueron productos, por un lado, de acercamientos teóricos de la Sociología clásica como los de Adam Smith, Durkheim y Weber. Por otro lado, en los capítulos 7 y 8, estudiamos la aportación de la Psicología tradicional a la construcción de la disciplina científica moderna de la P I/O. Estudiamos por ejemplo, el movimiento de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, la psicología experimental de Münsterberg y Myers y el conductismo de John B. Watson. Presentamos una crítica en torno a la discursividad de estos acercamientos, sobretodo de los Experimentos Hawthorne. En los capítulos 9 y 10 expusimos los conceptos centrales de los sistemas de producción Toyotista y Posfordista y comenzamos a discutir la incursión discursiva de la P I/O en este contexto.

## **Apuntes sobre el Taylorismo y Fordismo**

Durante los siglos XVIII y XIX, particularmente, las fuerzas competitivas del mercado llevaron al empresariado a usar la ciencia como el vehículo para promover la racionalización de la eficiencia. El conocimiento científico se utilizó ampliamente como una de las fuerzas principales de la producción. A partir del siglo XIX, la organización fabril

---

<sup>1</sup> Este trabajo es el producto inicial de una ponencia presentada el 5 de mayo de 2000 en el Seminario Permanente de la Variante Fundamentos del Conocimiento del Departamento de Ciencias Sociales en la Facultad de Estudios Generales. Será el comienzo pues de una serie de investigaciones para actualizar mi disertación doctoral, *Sociología de la Psicología: Determinantes Sociológicos de los Orígenes de la Psicología Industrial*, presentada en 1995 en la Universidad Complutense de Madrid, España.

sirvió de espacio psicosocial, entre otros, para facilitar la maximización de ganancias de los empresarios. La experimentación y aplicación de técnicas fueron varias. El trabajador fue aislado de su oficio para cumplir unas funciones parceladas en las prisiones, los orfanatos y las escuelas. El **Taylorismo** sirvió como laboratorio conceptual y experimental de las técnicas fragmentarias en las fábricas. La separación creciente entre el trabajo intelectual y manual se hizo cada vez más palpable. El Taylorismo desarrolló y aplicó las teorías de **Durkheim** y **Weber** de la división del trabajo y la racionalidad de las organizaciones, respectivamente. La trascendencia de los acercamientos de Taylor fue evidente incluso en la antigua Unión Soviética, donde se implantó el nuevo sistema científico. En nombre de la ciencia, la Gerencia Científica o Taylorismo, provocó una profunda alienación en las sociedades industriales.

En la antigua U.R.S.S. la necesidad de crear una base psicológica, científicamente sólida, se convirtió en uno de los elementos críticos del crecimiento de las fuerzas productivas y la sociedad soviética. La forma organizativa primordial fue el sistema de la Organización Científica del Trabajo (O.C.T.) y de conservación de trabajo, al cual se aplicó la fisiología, la higiene y la psicología del trabajo. Las tres etapas a continuación sirvieron para abordar de forma sistemática los problemas del factor humano en la U.R.S.S. La primera etapa del sistema de la O.C.T. consistiría de la utilización de la psicología y fisiología del trabajo y la psicología de la ingeniería y la ergonomía, según el documento oficial, *Estándards y Requisitos Intersectoriales para la Organización Científica del Trabajo*, utilizado en el diseño y la reestructuración de las empresas y el desarrollo de los procesos tecnológicos. La segunda etapa del sistema estaría constituida por la psicología de sistemas, los grupos de psicología de la ingeniería y los grupos ergonómicos en instituciones de investigación científica. La tercera etapa se caracterizaría por el desarrollo de un servicio psicológico, que podría ser autónomo o formar parte de la O.C.T. (Lucas Fernández, 1982:47-52).

El **Fordismo** en sus variaciones inflexible y flexible también sirvió como eje de la descualificación. Mediante la automatización de la producción, dictó un tiempo para las tareas especializadas y desespecializadas. Este sistema de producción se diferenció del Taylorismo en que introdujo la producción flexible: el equipo re-utilizable y los trabajadores multifuncionales. Si bien una de sus características principales fue la estandarización, algunos autores como Castillo (1994), Wood (1993) y Williams y col. (1994) apuntan que la producción flexible fue uno de sus pilares. Según estos autores, el modelo de Ford sirvió como prototipo del sistema japonés Toyota. Williams y col. (1994), por ejemplo, reconstruyeron de manera parcial la historiografía del Fordismo señalando que existen algunas discrepancias entre el estereotipo de la producción en masa estandarizada y los logros de Ford. Según ellos existe una gran similitud entre la actividad múltiple de la fabricación de Ford y Toyota. Durante la primera década del siglo XX, Ford descubrió los beneficios de la producción de cero existencias (innovación atribuida a Toyota City)<sup>2</sup>. El

---

2 Aunque la línea de montaje fue uno de los diversos mecanismos introducidos en Highland Park a partir de 1910, William y col. (1994:15) afirman que desde ese año hasta el 1916 las horas de trabajo y los costes de materiales se redujeron, respectivamente, en un 63% y un 70%, sin el beneficio de las líneas de montaje. Ford le prestó mayor atención a tres aspectos: la secuencia de los talleres en Highland Park, la agrupación de las máquinas por orden de uso en cada taller, y el desarrollo de métodos sencillos y directos de traslado en las diferentes fases del proceso. En 1912, la compañía comenzó una nueva política de descentralización del

Modelo de automóvil T era elástico pues el diseño básico sufrió varias transformaciones. Además, la flexibilidad de Highland Park fue evidente durante la Primera Guerra Mundial, cuando una parte sustancial de su maquinaria fue desmantelada para producir equipo militar. Esta fue una prueba definitiva de la gran capacidad de conversión que tuvo del Modelo T.

### **Los constructos científicos y técnicos: Las Pruebas Psicológicas y su aplicación en la industria militar en la Primera Guerra Mundial**

La ciencia y sus constructos técnicos han sido fundamentales para implantar la racionalización en las organizaciones. La Psicología Industrial (P I), en particular, ha sido partícipe de esta racionalización desde la Primera Guerra Mundial, cuando utilizó algunas técnicas, como las pruebas psicológicas, para seleccionar los reclutas para el ejército norteamericano. A partir de esta época, la PI<sup>3</sup> ha servido como ciencia y tecnología para resolver principalmente los problemas de la industria militar, empresarial y las agencias gubernamentales.

El campo de las **pruebas psicológicas** ha tenido una importancia considerable en la construcción de la Psicología Industrial pues estas han sido un instrumento muy útil para la selección del personal, el adiestramiento y la medición del rendimiento del trabajo. Los exámenes psicológicos fueron ampliamente utilizados durante y posterior a la Primera Guerra Mundial por varias empresas importantes, *American Tobacco*, *National Lead*, *Western Electric*, *Loose-Wiles Biscuit* y *Metropolitan Life*. Durante la guerra se desarrollaron dos exámenes psicológicos importantes. El primero fue un examen de inteligencia dirigido por Robert M. Yerkes, estudiante de Münsterberg, que fue administrado a los reclutas como parámetro de selección y clasificación. Yerkes, presidente del Comité de Psicología del Consejo de Investigación Nacional (*National Research Council*, NRC) y jefe de la División de Psicología en la oficina del Cirujano General del Ejército, fiscalizó las pruebas universales de los reclutas desde comienzos del 1918. En el transcurso de la guerra se administraron exámenes de personalidad y Yerkes alfa y beta a aproximadamente 3 millones de hombres.

El segundo examen fue dirigido por Walter V. Bingham y Walter D. Scott, psicólogos que se habían destacado por su contribución al desarrollo de las pruebas en la industria y por su persuasión para establecer un Comité de Clasificación de Personal en el ejército. La popularidad de los distintos exámenes construidos por Scott durante la guerra contribuyó a que la utilización de estos se ampliara a partir de ese periodo. Scott, quien terminó su doctorado en Leipzig y cursó una carrera en publicidad, impulsó la difusión de la PI en los Estados Unidos. En 1903 publicó *The Theory of Advertising*, obra que trataba sobre

---

ensamblaje final y creó diversas sub-divisiones (o ramas de montaje) a través de Estados Unidos. En 1915, la mayor parte del equipo desmontable fue fabricado en las 24 ramas de montaje que se habían abierto. Este fue uno de los logros de la ingeniería de producción y de la ingeniería mecánica: la proporción de producción del coche T aumentó de manera considerable y el tiempo de trabajo disminuyó de modo drástico.

3 Como veremos mas adelante luego se construye la Psicología Organizacional (PO).

la aplicación de la Psicología al campo de la publicidad. Además, en 1916 desarrolló varios exámenes de inteligencia para los trabajadores industriales. Los clientes de Scott, entre quienes se encontraban los hermanos Cheney y los empresarios de la compañía *Joseph and Feiss*, le proveyeron la experiencia para llevar a cabo entre 1917-18 un programa extenso de exámenes para el ejército (Gillespie, 1991:31).

Como resultado, en los años de la posguerra, las pruebas psicológicas se implantaron de modo amplio. Entre 1919 y 1923 el personal de la Scott Company, una firma de consultoría en Filadelfia creada por Scott y otros miembros del Comité de Clasificación de Personal y del Carnegie Institute of Technology, ofreció consejo técnico a más de 40 clientes corporativos. En 1921, algunos de los psicólogos más importantes de Estados Unidos, James Mc Kean Cattell, John. B. Watson, Lewis M. Terman, Scott, Bingham y Yerkes, formaron *The Psychological Corporation*, cuyo propósito principal fue ampliar el trabajo de consultoría (consejo técnico). De esta manera, desde la Primera Guerra Mundial hasta la Depresión se implantaron también en la empresa privada las técnicas y los programas que se había desarrollado e implantado en el ejército. Esta extensión del consejo técnico fue posible gracias a las dos organizaciones antes mencionadas, *la Scott Company* y *The Psychological Corporation*, fundada principalmente por J. McKeen Cattell.

El uso creciente de las pruebas psicológicas como aspecto crítico del consejo técnico en las industrias fue similar en Inglaterra y en Alemania. En 1920, C.S. Myers, ex director del laboratorio de psicología de Cambridge, fundó en Inglaterra una organización privada, el National Institute of Industrial Psychology. En esta época, el gobierno británico apoyó el establecimiento de un centro de investigación 'laboral' conocido como el Industrial Fatigue Research. No obstante, de la misma manera que ocurrió con el desarrollo de los experimentos del tiempo y movimiento de Taylor, las primeras investigaciones conducidas por el personal de estas organizaciones, norteamericanas y europeas, provocaron el disgusto de los trabajadores hacia el consejo impartido por las mismas. Ellos consideraron las nuevas técnicas y métodos como meros artificios de sus patronos para obtener más trabajo a un costo menor y pensaron que los psicólogos se hallaban del lado de los empresarios, y que por lo tanto se preocupaban más por el aumento de la producción que por su bienestar en general (Brown, 1958:16).

La premisa de la Psicología Industrial (PI) era que las pruebas psicológicas servirían de instrumento para determinar la capacidad potencial de los trabajadores. Los trabajadores se clasificarían de acuerdo al >grado de la inteligencia=, >la habilidad manual=, >la vulnerabilidad a accidentes= y >la adaptación al perfil deseado por la gerencia=. Calibrar y anticipar el comportamiento de los individuos en las relaciones laborales (y sociales) se puso rápidamente de moda.

La PI sufrió un giro abrupto durante la década del '20, cuando focalizó su atención hacia los problemas asociados al trabajo manual y repetitivo y las deficiencias físicas, aunque también continuó dirigiendo sus esfuerzos a aspectos como las diferencias de las actitudes, la capacidad de trabajo de los individuos y los factores físicos del lugar de trabajo. El técnico y el administrador definían los problemas organizacionales, tecnológicos y sociales que serían investigados por los psicólogos industriales. Este giro de la Psicología Industrial respondió, en gran manera, a las necesidades producidas por la transformación de la organización del trabajo Taylorista y Fordista en las sociedades industriales. Hubo un gran

aumento de los trabajadores manuales, técnicos y administrativos, sobretodo en el área de los servicios.

## Los Experimentos Hawthorne

Ante la descualificación e insatisfacción de los trabajadores, científicos como Elton Mayo, padre del movimiento de las Relaciones Humanas, desarrollaron diversas investigaciones como los Experimentos Hawthorne. En este estudio se le denominó **efecto Hawthorne** al descubrimiento de que el rendimiento y satisfacción de los trabajadores variaba más en función de las relaciones interpersonales entre ellos y los gerentes que a las variables físicas en el lugar de trabajo. Como consecuencia y partiendo de la premisa que la industria es un sistema cooperativo<sup>4</sup>, Mayo y otros científicos investigaron las condiciones idóneas que posibilitaban una mayor motivación e implicación de los trabajadores. El estudio de los factores psicosociales que afectaban la producción organizacional fue el elemento central del movimiento de las Relaciones Humanas<sup>5</sup>.

Antes de las pruebas de montaje y relevo, conocidas como RATR, que constituyeron la base de los Experimentos Hawthorne, se llevaron a cabo los experimentos de la iluminación industrial. El interés por las pruebas de iluminación provino principalmente de la industria eléctrica que estaba llevando a cabo una campaña para instalar la iluminación artificial en las industrias en lugar de la natural. Algunos empresarios de la industria eléctrica afirmaban que la iluminación artificial reduciría los accidentes, mejoraría la visión de los trabajadores y aumentaría la producción en un 25%<sup>6</sup>.

Desde noviembre de 1924 hasta abril de 1927 hubo una secuencia de tres experimentos como parte de los Trabajos Hawthorne que se focalizaron en el efecto de la iluminación industrial sobre la eficiencia en la producción. Estos experimentos fueron parte de una gama más amplia de pruebas auspiciados por el *National Research Council* (NRC, Consejo de Investigación Nacional). La participación de la organización pública NRC y el prestigio de Thomas A. Edison fueron centrales para que la investigación fuera percibida como 'desinteresada y objetiva'. Sin embargo, detrás de la aparente imparcialidad de la NRC había una red de intereses de compañías y profesionales, que también permearon en el

---

<sup>4</sup> La Psicología Industrial ha operado en gran manera sobre este supuesto presentado por Mayo, según el cual la empresa es una entidad de "cooperación" mutua en donde ambas partes se benefician de manera equitativa y los conflictos son el resultado de la falta de dirección o de "malentendidos". Bramel & Friend (1981) sostienen que Mayo y sus asociados sirvieron de instrumento para promover la idea de que en la fábrica no hay explotación ni conflicto de clases. El sueño del grupo de Mayo era alcanzar una "cooperación de todo corazón" tal y como supuestamente lo habían demostrado los resultados de los Experimentos Hawthorne.

<sup>5</sup> Los Experimentos Hawthorne fueron la realización más exitosa de los gerentes de personal y los científicos sociales, quienes trataron de desarrollar una ciencia del trabajo. La participación de Elton Mayo y sus colegas de la Escuela Empresarial de Harvard contribuyó a que se aplicaran en la empresa algunos constructos técnicos de la psicología, la psiquiatría, la sociología, la fisiología y la antropología, entre otras, bajo el supuesto de que beneficiarían a todo el personal.

<sup>6</sup> Entre los estudios realizados por nueve compañías, se destaca el de la General Electric que calculó que la iluminación artificial aumentaría la producción en un 15% con un costo adicional de solo un 1.9% de la nómina.

Comité de Iluminación Industrial. Este Comité, constituido por una amplia gama de miembros entre los que se encontraban ingenieros y académicos industriales, ejecutivos y psicólogos<sup>7</sup>, tuvo un papel influyente en la implantación de la iluminación artificial.

No obstante, los primeros estudios reflejaron la dificultad de demostrar que factores específicos como la iluminación artificial ocasionaran una mayor productividad. Los resultados de la segunda serie de pruebas restaron importancia a esta primera hipótesis y confirmaron que el aumento en la supervisión y los factores psicológicos tenían una importancia mayor en la productividad que la iluminación. En la tercera serie de experimentos también se concluyó que el aumento en la supervisión demostró una mayor producción (Gillespie, 1991:38-43).

A partir de abril de 1927 la compañía *Western Electric* llevó a cabo una nueva serie de experimentos, el RATR, en los que se utilizó también el método experimental para estudiar algunos factores distintos a la iluminación y la supervisión. El RATR tuvo una duración de cinco años y dio paso a otros estudios, conocidos colectivamente como los Experimentos Hawthorne. La prueba sobre el Montaje y Relevé (RATR) fue escogido para el estudio ya que se centraría en examinar un tipo de trabajo altamente repetitivo al que se asociaba la fatiga. Este tipo de montaje se realizaba en uno de los departamentos principales de producción en Hawthorne, en donde trabajaban una gran cantidad de trabajadores no diestros. El propósito de estos estudios, según George Pennock, superintendente de la Rama Técnica y responsable de los métodos de producción, y sus asistentes, era determinar qué efectos tendrían los periodos de descanso y la disminución de las horas de trabajo en el aumento de la eficiencia de un operador. Estas interrogantes habían surgido de los estudios sobre la fatiga industrial que se llevaron a cabo durante la guerra, según los cuales los periodos de descanso y una cantidad menor de horas de trabajo podrían resultar en un aumento en la eficiencia de la producción.

Los investigadores de los Experimentos Hawthorne estaban interesados en determinar los parámetros técnicos y sociales idóneos para el funcionamiento óptimo de una organización (Gillespie, 1991:48-50). Cuando se completaron las pruebas de la iluminación, se adaptó uno de los talleres para desarrollar el RATR. Se introdujo equipo sofisticado para grabar (en cinta) de modo automático el ritmo de la producción individual de los trabajadores, como también la temperatura y la humedad del lugar de trabajo. En este

---

<sup>7</sup> Algunos psicólogos que formaron parte de este prestigioso comité fueron Leonard Troland, de Harvard, quien llevó a cabo un análisis exhaustivo de las relaciones entre la iluminación y la visión. Los psicólogos C. E. Ferree y G. Rand, de la Universidad de Bryn Mawr, realizaron experimentos de laboratorio sobre la luz y la visión, de manera que pudiesen establecer los parámetros básicos de los códigos de la iluminación industrial. Los psicólogos y los ingenieros de Boston University, MIT (Massachusetts Institute of Technology) y General Electric investigaron en el laboratorio los efectos de los distintos tipos de la iluminación sobre la productividad de los trabajadores.

experimento participaron cinco trabajadoras de montaje, quienes estaban sentadas una al lado de la otra. Al lado derecho de ellas se encontraba un sexto trabajador, el operador, quien preparaba las bandejas con las partes a ser montadas por cada una de ellas. La tarea de montaje requería el desarrollo de las destrezas manuales para repetir la misma tarea durante casi nueve horas diarias, cinco días y medio a la semana. Entre estas destrezas se encontraron la coordinación de ambas manos para colocar alfileres, metales, terminales y aisladores entre las planchas (láminas), de manera que el montaje permaneciera unido.

La supervisión sobre los trabajadores en el taller donde se realizó la prueba fue más intensa que en el taller donde usualmente se realizaban dichas tareas. Hibarger era el observador oficial del taller de la prueba pero, contrario a lo que se esperaba, no obtuvo el control sobre las trabajadoras. El poder disciplinario lo tenía el capataz del Departamento de Montaje de Posta, el Sr. Platenka, quien visitaba ocasionalmente el taller de la prueba. El tiempo que las trabajadoras tomaran en montar la posta era grabado automáticamente en la cinta. Las trabajadoras dejaban caer sus postas, lo cual demostraba la rapidez de la producción. Cada mañana Hibarger anunciaba el rendimiento del día anterior y lo traducía en salarios. Si el rendimiento era bajo, Platenka visitaba el taller de prueba para informarle a las trabajadoras su bajo rendimiento. Hibarger, por su parte, recibía órdenes de que pospusiera las pausas para el >bocadillo” (la merienda), si la producción y cooperación no mejoraban.

Las trabajadoras eran conscientes de que si eran diligentes, no hablaban mucho, ni "perdían el tiempo", el supervisor "estaría de buenas". En cambio, si su comportamiento se empezaba a salir fuera del control (y la productividad disminuía), el estilo del supervisor volvía a ser represivo. En algunos casos enviaba a las trabajadoras a una oficina, les amenazaba con terminar el "experimento" o extender las condiciones de disconformidad, o despedirles de la compañía.

Un ejemplo de esto ocurrió el 25 de enero de 1928, al cabo de dos días del período 8 de la investigación, cuando las operadoras Adeline Bogatowicz y Irene Rybacki fueron sustituidas por Mary Volango y Jennie Sirchio. A las primeras se les despidió del experimento debido a su falta de cooperación, "insubordinación total" y bajo rendimiento. A pesar de que se les había prohibido hablar en el taller, ellas continuaron sus conversaciones esporádicas. Estas empleadas fueron despedidas del experimento ya que se les acusó de >controlar su rendimiento=. Al ser sustituidas, la producción subió más que en el periodo completo de los ocho meses anteriores debido a dos razones principales. Primero, Sirchio era la trabajadora más rápida del departamento. Segundo, el despido de las dos operadoras sirvió de amenaza a las otras trabajadoras, quienes de no rendir adecuadamente, podrían ser despedidas de las >condiciones privilegiadas= del taller de prueba. Estos despidos pueden ser la base para el cuestionamiento del llamado *efecto Hawthorne*, que quizás no hubiese tenido lugar si no hubiese ocurrido este cambio metodológico.

Ejemplos como éste, en que el conflicto entre los trabajadores y la gerencia supuestamente se debía a cualquier justificación, excepto a la aversión hacia las nuevas condiciones (parámetros y técnicas) del trabajo, fueron justificaciones constantes en el trabajo de Mayo y por ende, han permeado en la Psicología Industrial. En lugar de reconocer los procesos de resistencia hacia los experimentos, el conflicto se ha tendido a >psicopatologizar= como una supuesta "fuente sintomática de la falta de armonía grupal". Mayo, quien tuvo una formación psiquiátrica, señaló que una de las operadoras estaba

anémica en el momento que la despidieron y relacionó esta condición a las preocupaciones pesimistas o paranoicas, la fatiga y la deficiencia orgánica (Bramel y Friend, 1981:871).

El examen de montaje de relevo (RATR) fue la parte más famosa y controvertida de los Experimentos Hawthorne, ya que se condujeron una gran cantidad de exámenes y programas de los cuales surgieron las ideas claves de nuevos acercamientos<sup>8</sup>. Los acercamientos oficiales señalan que esta prueba demostró que la producción aumentó cuando los trabajadores eran tratados de una manera humana por sus supervisores. Los críticos han argumentado que tal aumento se debía a la supervisión más rigurosa sobre los trabajadores o a los factores económicos como el sistema de pago y los efectos de la Depresión.

Los investigadores de la compañía, los consultores académicos, los supervisores, los trabajadores y los sujetos de los experimentos tienen diferentes explicaciones respecto al aumento en la producción en el taller donde se realizó la prueba. Los resultados de los experimentos fueron complejos, los datos inciertos y las hipótesis vagas, por lo tanto han sido cuestionados. En su investigación Gillespie (1991) explica de manera exhaustiva cómo la metodología tuvo que ser modificada en varias ocasiones y cómo por ende los resultados fueron manipulados. Este autor argumenta que el aumento en la productividad se debió en gran manera a una supervisión más rigurosa sobre los trabajadores. En estos experimentos no se reconoció la resistencia de los trabajadores hacia los mismos. A pesar del supuesto éxito de los Experimentos Hawthorne, hubo procesos de resistencia por parte de los trabajadores para colaborar con la gerencia. Es irónico que el *efecto Hawthorne*, el cual ha brindado un reconocimiento >científico= al punto de vista subjetivo y psicológico del trabajador, se haya basado en un proyecto de investigación que suprime gran parte de esta subjetividad de la resistencia<sup>9</sup>.

La insatisfacción de los trabajadores se evidencia si tomamos en consideración que algunas operadoras fueron despedidas por su falta de cooperación, insubordinación y bajo

---

<sup>8</sup> Los Experimentos Hawthorne también estuvieron constituidos por una Fase no-experimental que se conoció como El Bank Wiring Observation Room Study y la Entrevista no-dirigida. Esta comenzó el 13 de noviembre de 1931 y participaron nueve enchufistas (>wired=), tres soldadores y dos inspectores, quienes se establecieron en un cuarto de prueba en un edificio adyacente al departamento regular. No se elaboró ningún sistema de medición de la producción ni de incentivo de pagos. El trabajo se interrumpía de vez en cuando, se medía la producción con un cronómetro y se entrevistaba a los trabajadores. El observador, Art Moore, y el entrevistador, Bill Dickson, tenían muy buena relación con los trabajadores. Los enchufistas aceptaron a los investigadores mejor que los del RATR debido en gran parte a que en este caso Moore no tenía una función de supervisor como la que tuvo Hibarger en el RART. El tipo de trabajo también les daba un mayor control y poder sobre el ambiente del trabajo que a los del RART, pues los enchufistas tenían que coordinar su trabajo y moverse alrededor del establecimiento mientras que los del RART ejecutaban tareas individuales en un mismo lugar. Aunque el Bank Wiring era una tarea repetitiva y monótona, había una buena interacción entre los trabajadores.

Los bancos constituyeron uno de los componentes principales de los intercambios automáticos telefónicos y los selectores automáticos para establecer contacto entre 2 números de teléfonos. Cada enchufista trabajaba sobre 2 series de bancos, cuyos terminales eran enchufados y soldados con los de otros bancos. El trabajo era extenuante, especialmente para los enchufistas, quienes tenían que permanecer en la misma posición todo el día. Sus manos continuaban temblando, aún después de que terminaran la jornada. Ellos contrarrestaban su aburrimiento y fatiga mediante sus conversaciones, juegos y tomando cuantos descansos fueran posibles. Aunque según Gillespie (1991: 158-168) esto repercutió en que su rendimiento disminuyera de manera deliberada, los empleados como señala Buroway (1979: 79) tenían sus propias reglas, una >lógica= propia que de manera frecuente era opuesta a la de la gerencia.

<sup>9</sup> Es importante aclarar que visualizamos esta resistencia en términos 'Foucaultianos', como una "transversal", que puede cruzar diferentes escenarios, y que no se limita a, aunque no excluye, la posible designación de la empresa como 'el enemigo principal'.



rendimiento. Las versiones oficiales psicopatologizaron y redujeron el conflicto a una falta de armonía grupal. Mayo incluso señaló que una de las operadoras despedidas tenía una condición de preocupaciones pesimistas o paranoicas, deficiencia orgánica y fatiga. Estas afirmaciones nos remiten a la transcripción de los códigos homogéneos de la señalización de la sintomatología médica y psicológica a los códigos de la individualidad disciplinaria. Un análisis crítico de los Experimentos Hawthorne implicaría entonces mirar el cerco político del cuerpo de los sujetos de experimentación como un cuerpo político, como conjunto de los elementos materiales y de las técnicas que sirven de armas, de relevos, de vías de comunicación y de puntos de apoyo a las relaciones de poder y de saber que cercan los cuerpos humanos y los dominan haciendo de ellos unos objetos de saber@ (Foucault, 1997: 35).

La PI se consolidó, a partir de la década del >20 en un campo de poder-saber que sirvió principalmente para resolver los problemas empresariales. Retomó de los Experimentos Hawthorne la premisa clásica Taylorista y Fordista: la industria es un sistema cooperativo. Esto le convirtió en una **psicotecnología moderna** cuyo propósito ha sido generalmente el intento de adecuar a los trabajadores a las cambiantes condiciones de trabajo. No obstante, es importante indicar que precisamente los procesos y luchas de resistencia que se dieron al interior de los Experimentos Hawthorne fueron paradojas contra las premisas que más tarde formaron la base del Discurso de las Relaciones Humanas y la Psicología Industrial<sup>10</sup>.

Los resultados oficiales del *efecto Hawthorne* fueron ampliamente difundidos. A partir de los descubrimientos Hawthorne, eje del movimiento de las **Relaciones Humanas**, el consejo técnico de los psicólogos industriales se hizo indispensable para el empresariado. Los investigadores científicos habían demostrado su habilidad para manejar la resistencia de los trabajadores, prevenir la "inadaptación", desacreditar a los empleados inconformes categorizándolos como inadaptados, y controlar de forma sutil el trabajo. Cuando los Experimentos Hawthorne terminaron en 1933, sus resultados ya se conocían entre los gerentes de personal y los científicos sociales de América del Norte y Europa. Los Trabajos Hawthorne culminaron en 1939 y se publicaron un sinnúmero de artículos y libros. A través de éstos se ha afirmado de modo consecuente que la nueva filosofía y práctica de la gerencia industrial tiene una base científica y objetiva. Este nuevo acercamiento gerencial constituyó, según Gillespie (1991), el primer paso hacia la **ingeniería humana** del trabajo industrial

### **Las Contribuciones de Hugo Münsterberg y John B. Watson**

Varios psicólogos como Hugo Münsterberg, Charles S. Myers y John B. Watson contribuyeron a la construcción de la P I/O. El primero contribuyó en la creación de varias **tecnologías** como la gerencia de personal, es decir, construyó una **psicotecnología** aplicada en las fábricas. El segundo colaboró en el desarrollo de una **psicotecnología** de las relaciones humanas en la industria (Bingham, 1952:117-118). Y el tercero estudió y difundió desde 1921 a 1936 la aplicación de su teoría conductista al campo de la Psicología Industrial y al

---

<sup>10</sup> Mas adelante se discuten algunas de las premisas de la P I/O.

Mercadeo. Por tal razón, definimos la PI como la psicología aplicada de forma general a las necesidades de la industria.

Respecto a Münsterberg, psicólogo, médico y considerado como el padre de la PI, es importante apuntar que obtuvo su adiestramiento experimental en el laboratorio de Wilhem Wundt<sup>11</sup>. Desde 1910 comenzó a plantearse la posibilidad de crear una psicología para la industria<sup>12</sup>. Concibió la psicología de la industria como una nueva ciencia que sirve de intermediaria entre la psicología moderna de laboratorio y los problemas de los economistas. El experimento psicológico según él había de ser puesto de modo sistemático al servicio del comercio y la industria (Baritz, 1961:75).

Münsterberg propuso una psicología aplicada, instrumental y neutra. Pensaba que aunque esta ciencia estaba en deuda con Taylor, los planes del último eran inadecuados debido a un >desvalido diletantismo psicológico=. Según él, Taylor y los empresarios científicos no hicieron un buen análisis psicológico en la industria. Había que complementar los avances logrados por la OCT, sistema que según él sólo enfatizó el desarrollo de las habilidades técnicas.

En su publicación *Psychology and Industrial Efficiency* (1913), el primer bosquejo sistemático de una psicología industrial (Id, 1961:73), Münsterberg relacionó los métodos aprendidos en el laboratorio de Wundt a la nueva práctica de la gerencia científica. Visualizó la psicología industrial como una ciencia inclinada hacia la formación de un nuevo *hábito*. A partir de esta formulación, los psicólogos industriales asumieron en términos generales y como supuesto tácito el potencial de *habituación* (adaptación) del sujeto. Partieron de la premisa de que la naturaleza humana posee ciertas propiedades fijas (Brown, 1958:17). Los hábitos constituyeron el objeto de estudio de varias disciplinas como la Psicología Social (Dewey, 1964).

Münsterberg fue uno de los primeros científicos en sugerir el valor de la psicología experimental para el empresario industrial (Gillespie, 1991:30). Las técnicas de la psicología experimental podrían ser utilizadas, según este científico, para sustituir la insatisfacción del trabajo, la depresión mental y el desaliento por una adaptación del trabajo y de la psiquis que ocasionaría >una alegría y armonía interior perfectas=. Como consecuencia, el conocimiento psicológico sirvió para implantar la racionalización en el lugar del trabajo. Los psicólogos industriales hicieron incursión en el ámbito de la fábrica fijando una tarea particular para cada trabajador que correspondiera a su >tipo mental=. Las funciones centrales de estos científicos fueron la selección y aclimatación de los trabajadores a las rutinas de trabajo, que supuestamente estaban >determinadas por la civilización=. Partieron de la premisa que el uso de las pruebas psicológicas ayudaría a delinear técnicas que aumentarían la satisfacción del trabajador y reduciría la fatiga. De esta manera, cumplieron el

---

<sup>11</sup> Wundt construyó el modelo de un hombre psicológico mediante el uso de tables, estadísticas y otros métodos cuantitativos, de la misma manera que economistas, como Adam Smith, habían concebido antes al hombre económico.

<sup>12</sup> En 1892 trabajó como profesor de psicología experimental en la Universidad de Harvard, cuando estableció y dirigió el laboratorio de psicología experimental que sería el punto de enfoque del nuevo movimiento de la PI. A partir de 1897 volvió a trabajar en esta universidad pero esta vez trabajó junto a William James, entre otros, como profesor de psicología experimental. En 1898 se convirtió en el presidente de la Asociación Americana de Psicología (Petersen, 1988: 13).

papel que Münsterberg les había prescrito: *la psicotécnica no estaría al servicio de alguien sino al supuesto servicio de la civilización.*

En sus respectivos textos acerca del efecto de la fatiga sobre los accidentes laborales, *Psychology: General and Applied* (1914) y *Business Psychology* (1915), también expuso su inclinación >pro-gerencia=. Concluyó que los accidentes eran producto, en gran medida, de la disminución de la atención de los trabajadores como resultado de las distracciones, la monotonía o la mentalidad particular. Su aportación en este campo explica, en gran manera, porqué la investigación de la salud ocupacional ha sido dominada, hasta recientemente, por los psicólogos industriales.

La ergonomía, rama de la psicología industrial que estudia la relación del trabajador en su ámbito de trabajo físico, se ocupó de tratar las lesiones como >accidentes= o >errores= cometidos por los trabajadores. Este acercamiento es congruente con la investigación que estaban llevando a cabo los psicólogos industriales, quienes como los ergónomos, dirigieron su atención hacia el logro de las metas de la gerencia en lugar de la de los trabajadores. A la ergonomía<sup>13</sup> fue para la Segunda Guerra Mundial lo que los estudios de la fatiga fueron para la Primera Guerra Mundial@ (Quinlan, 1988:190).

La contribución de Münsterberg sobrepasó el marco de trabajo de la seguridad ocupacional pues focalizó su acercamiento general en el proceso de selección que estaría constituido por una evaluación de las cualidades del individuo, la aplicación de la psicología al ámbito del trabajo para aumentar la productividad y el adiestramiento de los trabajadores para que colaboraran con la gerencia (Petersen, 1988).

John B. Watson, por su parte, ocupó un puesto directivo desde 1920 en la J. Walter Thompson Company, empresa que le sirvió de base para las investigaciones sobre la publicidad, el marketing y la organización de empresas. Según Ibarra y Montaña, (1987:46), a partir del 1919, la publicidad en general se amplió mediante la difusión de programas comerciales en más de 600 estaciones de radio y Watson lo aprovechó para llevar a cabo campañas de publicidad de ciertos productos. Sus aportaciones en el campo de la publicidad le hicieron ser precursor de la utilización de la fijación sistemática de ilusiones en el consumidor para el fomento de una sociedad adquisitiva@ (Prieto y col., 1989:386-387). Según él, las preferencias del consumidor dependían más de la estimulación del deseo que de aspectos razonados. El mercado de consumo era un laboratorio y el consumidor un sujeto experimental, razón por la que el ejecutivo de marketing debía desarrollar métodos que *permitan mantener al consumidor en el camino adecuado*@ (Id, 1989:387). Este propósito podría lograrse no sólo conociendo las necesidades actuales del consumidor sino también mediante la manipulación de las mismas.

Watson publicó varios trabajos sobre la psicología industrial, utilizando sus líneas tradicionales de investigación y ampliando su sistema conductista. Su primer artículo en este

---

<sup>13</sup> La ergonomía constituyó uno de los acercamientos claves durante este periodo. Esta disciplina se sitúa entre la ingeniería (dispositivos físicos), la organización (los procesos) y la psicología (los individuos). El objeto de estudio de la ergonomía son los sistemas hombre-máquina. Sus características centrales han sido la modificación del (puesto de) trabajo, el individuo y su medio, de modo que le facilite el éxito al trabajador. La sociología y la fisiología también están relacionadas a la ergonomía. Este esquema hombre-máquina sigue la tradición conductista, es una especie de psicología experimental aplicada. El ergónomo investiga los puestos de trabajo y sus fracciones. Por lo tanto, el ergónomo no está desligado de la concepción individualista de la Psicología Industrial tradicional ya que se focaliza en el potencial de modificación del hombre-máquina dentro de la empresa.

campo, *Present Economy Conditions, some Practical Lessons to be Drawn*, fue publicado en 1921 en el *Bulletin of the J.W. Thompson Company*. En mayo de 1922, presentó una ponencia, *The possibilities and limitations of Psychology in the office*, en una convención de la *National Association of Managers*. En dicha presentación, señaló la utilidad del sistema conductista como un método útil para la organización y gestión de personal en la empresa. Las técnicas psicológicas conductistas se integraron a la Psicología Industrial y sirvieron como instrumentos útiles para la selección y el control del personal.

Watson publicó otros dos artículos en el *Bulletin of the J. W. Thompson Company*, *The Behaviourist Look at Personality* y *Can Psychology Help me in the Selection of the Personnel*, en los que retomó el tema de la función de la psicología en la selección del personal. En ambos trabajos, Watson señaló que la labor del psicólogo consiste en posibilitar la creación de un **hombre de empresa** que identifique sus aspiraciones con las de la jerarquía burocrática y subordine sus objetivos a las demandas del ordenamiento organizacional de la empresa. Además, señaló la importancia de estudiar la personalidad desde un enfoque conductista para seleccionar el personal idóneo que optimice la eficiencia de un sistema organizacional (Id, 1989:387-388).

Watson amplió su papel como psicólogo de la industria y las organizaciones al defender la utilización de sus técnicas para el estudio y la selección de personal, y adiestrar a los vendedores. Su aportación fue recopilada en un artículo publicado en 1934, *Behaviourist Psychology applied to Selling*, en el que señaló que el éxito de las aplicaciones de la Psicología dependía en gran manera de la habilidad del psicólogo para motivar los patrones de conducta deseados.

### **La Psicología Industrial (PI) durante las décadas del '40 y '50 y su aplicación en la industria militar, empresarial y agencias gubernamentales y no-gubernamentales**

La Segunda Guerra Mundial, como la Primera Guerra, aceleraron el desarrollo de la Psicología Industrial ya que para el 1945 sobre 17,000 psicólogos, de diferentes especialidades, fueron contratados por las fuerzas armadas. Durante la Segunda Guerra, aproximadamente 15 millones de hombres y mujeres fueron sometidos a los *tests* en el ejército. Bingham y Yerkes condujeron algunas de las pruebas durante este periodo. Bingham incluso estuvo dirigiendo el Departamento de la Guerra desde 1940 hasta 1947, cuando ayudó a desarrollar, entre otros asuntos, el *Army General Classification Test* (AGCT).<sup>14</sup>

Los psicólogos se focalizaron en la investigación de cinco áreas particulares: la psicofisiología y la ingeniería humana, la investigación de personal, la investigación de adiestramiento, la investigación de la fuerza laboral y la investigación en las relaciones humanas y la moral. El término Recursos Humanos cubría éstas y otras materias relacionadas a la Psicología de la Gerencia. Las investigaciones formaron parte de una amplia gama de

---

<sup>14</sup> Algunas firmas utilizaron de manera creciente el sistema de pruebas: en 1939 la proporción de empresas que utilizaron las pruebas fue de un 14%, en 1947 un 50% y en 1952 un 75%. A partir de la década del '50, los tests fueron ampliamente utilizados, sobretodo en las industrias de producción en serie.

estudios técnicos que fueron conducidos y aplicados en diferentes ámbitos de la industria y agencias no gubernamentales.

Según Baritz (1961:259-394), la experiencia de la Segunda Guerra Mundial convenció a muchos empresarios norteamericanos de la necesidad de contratar a los científicos sociales para resolver los problemas humanos de la industria. Este autor señaló que la Segunda Guerra Mundial fue una guerra científico-social/... pues el gobierno empleó a los científicos sociales para perfeccionar las técnicas de selección de personal, mantener la moral militar y civil, llevar a cabo estudios sobre la propaganda, desarrollar campañas de venta de bonos de guerra, estudiar e informar sobre las características sociales y psicológicas del enemigo y enseñar al personal a tratar con 'gentes y culturas diferentes' (Id, 1961:266).

### **La Psicología Social Industrial y Organizacional**

El trabajo de los científicos en las distintas esferas del ejército contribuyó al creciente prestigio de los psicólogos y sociólogos. Los elementos en los que se centró la investigación de las relaciones humanas, financiada en su mayoría por las Fuerzas Navales, Aéreas y Armadas, fueron las relaciones interpersonales, el comportamiento de grupo, la moral y el liderazgo. Como consecuencia, hubo un 're-acercamiento' interdisciplinario en la construcción de la PI (y la incipiente Psicología Organizacional, PO), en el que la Psicología Social, y otras disciplinas como la Sociología, jugaron un papel central (Wilson, 1952).

La psicología práctica en general comenzó a ser visualizada como 'suficiente' para resolver los problemas de las relaciones humanas. Algunos de los conceptos claves de los especialistas de las relaciones humanas fueron la motivación y la participación, aspectos centrales de la incipiente **PO**. Respecto a la motivación, los nuevos incentivos, en su mayoría económicos y el estudio y aplicación del cambio de las actitudes repercutieron en un aumento del rendimiento del trabajador. El *Role -Playing* (la interpretación de un papel) y la dinámica de grupos, constituyeron algunos de los procedimientos para aumentar la participación. Los especialistas adiestraron a una gran cantidad de supervisores (capataces) mediante el uso de las técnicas como la sociometría de la PI y el método de capacitación, utilizado por los científicos de las relaciones humanas de Harvard.

La dinámica de grupos, un tipo de conferencia o diálogo grupal en el que se discuten los problemas, repercutió en una mayor eficiencia del trabajo. Según los psicólogos y sociólogos, mientras más trabajadores participaran, más productivos serían. A partir de 1945, los especialistas de las relaciones humanas vendieron los acercamientos de las relaciones humanas a un gran número de firmas bajo el supuesto de que la motivación y la participación aumentaban la moral del trabajador.

La *Ford Motor Company*, por ejemplo, invirtió \$500,000 en un programa de investigación sobre las relaciones humanas, y otras compañías solicitaron, de manera permanente, la intervención de los científicos sociales. Entre las técnicas se aplicaron los estudios sobre las actitudes, pues se partió de la premisa que éstas, la moral y la satisfacción en el trabajo afectaban directamente la productividad. Henry Ford II y sus colaboradores decidieron llevar a cabo estudios de actitudes en su compañía ya que supuestamente representaban un medio de reducir el abismo que separaba al empresariado de los trabajadores. Estos estudios, como los Experimentos Hawthorne, cumplieron un propósito

importante: la utilización de los empleados como conejillos de Indias bajo el supuesto de que el empresariado estaba interesado en su bienestar.<sup>15</sup>

La conducción de estos estudios psico-sociales industriales y organizacionales sobre los trabajadores produjo una gran hostilidad por parte de los dirigentes laborales, pues percibían que los investigadores se inclinaban a favor del empresariado. Los miembros de las organizaciones laborales, quienes mantuvieron un poder elevado de resistencia (hacia estos y otros asuntos) desde 1935 hasta 1953 (Bramel y Friend, 1987:242), se sentían tratados injustamente por los profesionales de encuestas. Los últimos podrían demostrar todo lo que se propusieran pues para eso les pagaban. Algunos psicólogos como Arthur Kornhauser se quejaron no sólo de la utilización de >su ciencia= por parte de los empresarios de la corporación moderna, sino de la complicidad de sus colegas científicos.

A fines de la década del '50, el movimiento de las relaciones humanas había echado raíces profundas. Las transformaciones de la antigua Psicología Industrial a la nueva Psicología Social Industrial fueron plasmadas en gran manera en *Motivation and Morale in Industry*, obra que aunque fue escrita por Viteles en 1932, fue publicada finalmente en 1953. Viteles tuvo que rehacer su trabajo debido a la transformación social/organizativa de la Psicología Industrial (Katzell y Austin, 1992:810).

Esta transformación dio paso a lo que se denomina como Psicología Organizacional, campo que se construyó principalmente partiendo de tres investigaciones: los Experimentos Hawthorne (durante la década del '20), el estudio de las actitudes y la moral (en la década del '30) y los estudios de Lewin sobre la cooperación y la competición en las dinámicas de grupos. Como estos estudios fueron desarrollados en contextos organizativos, se les considera tanto contribuciones de la P I/O como de la Psicología Social.

Desde mediados de la década del '50, la investigación social en la industria fue uno de los negocios más lucrativos. Las ciencias sociales se convirtieron en un factor esencial del funcionamiento industrial, un costo fijo de la industria (Gareau, 1990:64). Los expertos científicos utilizaron la psico-sociología de los Experimentos Hawthorne en sus consejos técnicos futuros. La P I/O, instada a integrarse a los desarrollos de la gerencia empresarial, sentó sus bases en la sociedad industrial (Sartain, 1951).

### **La Psicología Industrial /Organizacional (P I/O) y el Paradigma Quality of Working Life/Employee Involvement (QWL/EI)**

Aunque los psicólogos industriales han trabajado en organizaciones no industriales, y por lo tanto a este campo usualmente se le conoce como Psicología Industrial y Organizacional (P I/O), Prilleltensky (1990:75) define la P I/O, en términos generales, como una rama de la psicología aplicada al campo industrial.

---

<sup>15</sup> Algunos científicos como Mayo participaron en las investigaciones sobre el problema del absentismo, como las de Waterbury en Connecticut y la industria aeronáutica en el oeste. Durante la Segunda Guerra Mundial se enfatizó la operación del equipo complejo de alta velocidad, lo cual contribuyó a que la psicología de la ingeniería se convirtiera en una de las ramas de la Psicología Industrial. El estudio (y la modificación) del comportamiento se convirtió en la condición previa de la organización humana de una empresa.

Los psicólogos I/O se han focalizado en los sistemas de personal y las prácticas del Quality of Working Life (QWL). Respecto a los sistemas de personal, la Psicología Industrial se ha concentrado en asuntos como la selección, el adiestramiento y la compensación de los trabajadores mientras que la Psicología Organizacional se ha ocupado de la **motivación** y la **implicación del empleado** (Employee Involvement, EI) y la satisfacción del trabajo (Mohrman y col., 1986:189-190).

Los programas de QWL usualmente son dirigidos por alguien versado en la psicología social de los grupos pequeños. Su propósito es unir a los trabajadores y la gerencia para utilizar de una manera más creativa y productiva las habilidades de los primeros. Estos programas rediseñan el trabajo mediante la creación de comités constituidos por trabajadores y la gerencia de modo que la participación de los primeros aumente. El objetivo de estos comités es fomentar una orientación *puramente psicológica*, de cooperación, de los conflictos laborales.

Aunque Mohrman y col. (1986:190) afirman que ha habido poca comunicación e integración entre la PI y la PO, visualizamos este campo como uno que puede ser entendido y constituido por >dos personalidades complementarias=. La PI se centra en términos generales en la evaluación de las destrezas de los individuos y su potencial de desarrollo para seleccionar a quienes mejor se adapten a unas tareas organizacionales particulares. Los psicólogos I/O participan en la proyección del rendimiento del empleado y colaboran en la correlación de la misma al valor salarial que se le asigna a las tareas que desempeña. La PO se ha destacado más por investigar los métodos y modelos conceptuales que conducen a los cambios en la organización, en especial la conducta humana (Peiró, 1981). Los psicólogos organizacionales han recomendado nuevos estilos de liderazgo y métodos para aumentar la satisfacción del empleado, y han desarrollado modelos normativos para administrar las organizaciones. De este modo se fomenta la supuesta participación e implicación de los trabajadores en las decisiones organizacionales (El trabajador se visualiza a sí mismo como parte de la organización).

La PO jugó un papel importante en el surgimiento del nuevo paradigma QWL/EI (*Quality of Work Life/Employee Involvement*), que se constituyó como cuasi-independiente de la Psicología Industrial desde mediados de la década del '70. El QWL/EI adoptó varias innovaciones de la gerencia de recursos humanos. Una de las premisas más importantes de este paradigma es que el poder en las organizaciones debe ser más equitativo y (por lo tanto) a todos los trabajadores se les debe proveer adiestramiento sobre las destrezas gerenciales. Además, los trabajadores de los niveles más bajos, cuyas recompensas se basan en el rendimiento organizacional, deben tener algún grado de autonomía de manera que se sientan motivados y satisfechos en el lugar del trabajo. Tanto a los empleados como a los clientes se les enfatiza que tienen un valor muy importante para la empresa.

Estas premisas de la equidad del QWL/EI han servido para que desde este paradigma se levanten algunas críticas contra el paradigma tradicional de la PI, según el cual el control jerárquico es imprescindible para la eficiencia técnica y la racionalidad en las organizaciones. Sin embargo, Prilleltensky (1990:84) afirma que tanto el QWL como el Desarrollo Organizacional (DO, *Organizational Development*) son acercamientos de las Relaciones Humanas y que por lo tanto también se han construidos sobre la concepción jerárquica de las organizaciones.

El DO surgió durante la Segunda Guerra Mundial, fue uno de los acercamientos utilizados contra el fascismo tanto en la sociedad como en la industria, donde se enfatizó el adiestramiento de líderes y la motivación de la fuerza trabajadora (Id, 1989:52). Esta rama de la PI/O es similar al acercamiento de las dinámicas de grupos de Lewin. Principalmente trata sobre el desarrollo de programas de adiestramiento de sensibilidad diseñados para el mejoramiento de la comprensión interpersonal y la construcción de equipos de trabajo cuya metodología central son los sistemas de recompensa para los empleados. El desarrollo de las destrezas interpersonales (en ocasiones les hacen entrevistas a los empleados), tales como expresar los sentimientos y aprender a escuchar y ser empáticos, repercutiría en unas relaciones laborales menos conflictivas. Los consultores del DO diagnostican el problema, diseñan una solución y evalúan los resultados (Levine, 1989:53) de manera que los subordinados sientan un mayor compromiso y motivación hacia la organización. Sus intervenciones, fundamentadas en la ciencia del comportamiento, están dirigidas a aumentar la eficiencia de una organización.

Por tal razón, el potencial de estos grupos se puede visualizar como una **tecnología** que en gran manera ha sido desarrollada para utilizar el poder del grupo en beneficio de la producción y las ganancias (Bramel y Friend, 1987: 240). Según estos autores, los estudiantes de Lewin demostraron cómo coaccionar el poder del grupo de manera que redirigieran sus deseos individuales hacia los niveles altos de la jerarquía de poder. Esto se llevó a cabo mediante la creación de la ilusión grupal de que los cambios fueron inducidos desde (dentro de) el grupo y no impuestos desde fuera. El *Relay Assembly Test Room* (RATR) de los Experimentos Hawthorne constituyó la base (no-sistemática) de la dinámica de grupos. Esta técnica se transformó en una que supuestamente fomenta estilos democráticos de liderazgo fundamentados en la cooperación y el compromiso.

El sentido de la cooperación y el compromiso explícitos en el QWL y el DO son la base de algunas de las críticas contra la PO, campo que en cierta manera ha sido portavoz de éstos y otros acercamientos similares. Algunos consultores organizacionales también focalizan su trabajo en áreas de la Psicología Industrial como la ergonomía y la estructura física, la selección, el adiestramiento y el rendimiento del trabajador (Levine, 1989:53). Por lo tanto, la PO también asume con frecuencia la perspectiva pro-gerencia de la Psicología Industrial .

Las premisas de la PO no difieren sustancialmente de la PI ya que el QWL/EI también se fundamenta en algunas premisas Tayloristas y de las Relaciones Humanas. El diseño de los trabajos, por ejemplo, está basado en principios que fueron codificados por los ingenieros industriales, como Taylor, y los teóricos gerenciales clásicos. Los programas del QWL fueron diseñados para adaptar a los trabajadores a sus tareas y no viceversa. (Prilleltensky,1990:86). Los dogmas de la Gerencia Participativa y la Implicación del Empleado (EI), centrales en la nueva filosofía de la Gerencia de Calidad Total (*Total Quality Management*, TQM), no son antagónicos pues a la filosofía de la Gerencia Científica (Robinson, 1992).

La cooperación, tan enfatizada por Mayo, también juega un papel crítico del QWL/EI. Según este acercamiento, las uniones y la gerencia son visualizadas como socios y no como adversarios (Mohrman y col., 1986: 210). La gerencia es altamente selectiva respecto a la supuesta cooperación (lo cual reduce el QWL) pues las técnicas grupales pueden ser aplicadas para 'extraer' una mayor calidad y cantidad de producción, y debilitar el poder de



las uniones (o de los trabajadores). En este sentido, las técnicas pueden servir diferentes funciones en periodos distintos (Bramel y Friend, 1987:241).

El DO tampoco es neutral pues al utilizar un vocabulario pseudo-neutral como la construcción de equipos, la toma de decisiones y la efectividad, entre otros, soslaya la estructura de poder en las organizaciones. Este lenguaje 'libre de conflictos' contribuye al cuestionamiento de la supuesta pureza del DO. El DO puede visualizarse más como una tecnología que como un acercamiento de transformación profunda en las organizaciones (Nord, 1974).

Como uno de los aspectos cruciales de la investigación de la P I/O ha sido la experimentación, los resultados obtenidos han sido cuestionados por su carencia de rigurosidad, entre otras. En términos generales a los psicólogos I/O se les ha visualizado como especialistas que aceptan los objetivos organizacionales definidos por la gerencia y ayudan a la misma a implantar sus estrategias y estructuras (Barling, 1988). Por regla general los psicólogos I/O han aceptado y apoyado el *status quo* en las organizaciones, pues su recompensa monetaria, entre otras, podría estar en entredicho.

Finalmente, además de estos acercamientos organizativos, el movimiento cognitivo ha tenido un gran auge en la P I/O. Este se basa en dos aspectos fundamentales: la representación, o cómo se procesa la información internamente, y la operación, o cómo se manipula la información recopilada. Estos elementos han sido utilizados en tres áreas fundamentales: el nivel de rendimiento, el liderazgo y las concepciones respecto a la habilidad de los trabajadores (Katzell y Austin, 1992:818). El movimiento cognitivo es un ejemplo de cómo la inmensa mayoría de los nuevos acercamientos de la P I/O están caracterizados por el refinamiento de las técnicas que han sido desarrolladas a través de las décadas anteriores. Los tres elementos críticos del movimiento cognitivo y otras técnicas contemporáneas (la evaluación individual, los programas de adiestramiento y desarrollo, el DO, etc.) están fundamentados sobre el supuesto de la cooperación industrial/organizacional.

### **El conocimiento, el aprendizaje y la educación en la sociedad del postrabajo: el Toyotismo y el Posfordismo**

El conocimiento científico también es un recurso central y una fuente de poder en las sociedades post-industriales. Para Gee y col. (1996:5) el imaginario empresarial como parte del cambio económico, tecnológico y social visualiza el conocimiento como su principal valor. Este conocimiento, utilizado para inventar, producir, distribuir, mercadear sus bienes y servicios, se construye tanto de componentes técnicos sofisticados como otros que trabajan con la comunicación, motivación, e interacción social.

Aunque el papel de las instituciones académicas es central en este proceso, éstas ya no tienen el monopolio del aprendizaje, pues en esta era en que el conocimiento se articula en función de la economía, la empresa del aprendizaje es estratégicamente demasiado crucial para dejarla exclusivamente en manos de dichas instituciones. Como señala Perelman en Gee y col. (1996:6), el mundo se ha tornado una red de aprendizaje gigante en donde el principio guía es el aprendizaje personal cuando la demanda >justo a tiempo= lo amerita. En este sentido algunos, según este autor, han llamado a las organizaciones los nuevos colegios pues en éstas cada vez más se entrelazan el trabajo y el aprendizaje.

Para entender este planteamiento es pertinente conocer dos de los nuevos sistemas gerenciales: el Toyotismo y el Posfordismo. Según Coriat (1993a), *el sistema Toyota o el Ohnismo*<sup>16</sup> surgió en Japón en la década del '50, y se sintetiza en pensar al revés la herencia de Occidente. Este autor señala que este sistema constituye un conjunto de innovaciones en la organización cuya importancia es comparable a lo que en su época fueron las innovaciones del Taylorismo y el Fordismo. El modelo japonés consistió, según este autor, en la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados; fabricar a un buen precio pequeños volúmenes de modelos diferentes. El Ohnismo propuso: *buscar orígenes y naturalezas de ganancias inéditos, que no tengan que ver con las economías de gran escala y de la estandarización Taylorista y Fordista.* (Id, 1993a:13-22).

Este modelo fue creado por Ohno, quien partiendo de la escasez de las materias primas en Japón, se planteó el problema de las *existencias*<sup>17</sup>. Según él, detrás de las existencias se encuentran quienes contribuyeron a producirlas, el *sobreefectivo* (el exceso de trabajadores empleados en relación al nivel de la demanda), y el sobreequipo. Mediante la eliminación de ambos, se prescindiría del exceso de personal y equipo<sup>18</sup>. La productividad se buscaría entonces internamente, en la flexibilidad del trabajo, en la asignación de operaciones diversas de la fabricación a un mismo trabajador.

Esta organización del trabajo se distinguió de la Taylorista estadounidense en que en lugar de parcelar los conocimientos complejos de los obreros y descomponerlos en movimientos elementales, desespecializó a los profesionales para transformarlos en plurioperadores, en profesionales polivalentes, en trabajadores multifuncionales. De esta manera, los trabajadores tendrían la capacidad de ejecutar varias tareas (parciales) a la vez.

Con este sistema el sindicato de industria japonés sufrió unos cambios abruptos en 1953. Se transformó en un sindicato interno (de la casa) que funcionó según las reglas y los procedimientos nuevos dictados por la empresa. A partir de esta transformación, las huelgas de Toyota prácticamente desaparecieron. A partir de la creación de este nuevo sindicato existieron una serie de contrapartidas explícitas o implícitas para los trabajadores a cambio de su implicación en la producción. En este periodo se estableció el sistema de empleo de por vida y del salario por antigüedad, los cuales se basaron en la instauración de los mercados internos del trabajo. Las nuevas reglas del trabajo se basaron en *una práctica intensa de la formación de los trabajadores*, lo cual condujo a que la antigüedad de ellos coincidiera con un nivel alto de calificaciones. **Los empresarios japoneses partieron de la premisa de que hay un efecto formador en la organización de trabajo, proceso constituido por una adquisición de efectos de aprendizaje dinámicos** (Id,1993a:48).<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> El sistema Toyota se conceptualizó a partir de cuatro fases principales (Coriat, 1993a).

<sup>17</sup> Como señalamos, según varios autores, el acercamiento de cero existencias fue introducido en el Fordismo.

<sup>18</sup> La fábrica mínima, reducida a las funciones, los equipos y el personal estrictamente necesarios para satisfacer la demanda a corto plazo (diaria o semanal), fue la culminación de este nuevo enfoque de la producción. Esta fábrica sería flexible, capaz de absorber (con una cantidad mínima de efectivo) las fluctuaciones cuantitativas o cualitativas de la demanda.

<sup>19</sup> De esta manera, las relaciones industriales japonesas se fundamentan en tres características principales: el

Respecto al sistema de producción Posfordista desde mediados de la década del 70 la electrónica jugó un papel crítico en el taller, innovación tecnológica que acelerará en milisegundos de diferencia las bandas transportadoras o las herramientas de las máquinas. Durante esta época ocurrieron tres acontecimientos históricos interrelacionados que aseguraron el impulso de la electrónica como herramienta de producción. Primero, a fines de la década del 60 la legitimidad del Taylorismo entró en crisis y apareció una máquina consumidora de tiempos muertos: la hiperfragmentación del trabajo se substituyó por la desespecialización<sup>20</sup>. Segundo, se constituyó la economía conocida como libre empresa. El periodo posterior a 1974-1975 marcó la entrada a la era de los crecimientos lentos y de la diferenciación: *la era de la competencia por la calidad, de los productos especificados y la fabricación por lotes*. La electrónica, y por consiguiente la flexibilidad de los equipos, se ampliaron a gran escala. Tercero, el ordenador y el autómatas industrial redujeron la dificultad

---

empleo de por vida, el salario por antigüedad y el sindicalismo de empresa o cooperativo. Este sindicato está estrechamente ligado a la jerarquía de la dirección empresarial respecto a las promociones, el rendimiento y la rentabilidad. La dirección y el sindicato están comprometidos a través de una declaración de cooperación, un tipo de carta de comportamiento que une a los participantes. Esta cooperación, que en parte se debe a que el sistema japonés se ha esforzado históricamente por garantizar mejoras continuas y sustanciales de las condiciones de vida de los asalariados (sobre todo en los niveles de empleo y la evolución del salario real) visualiza al sindicato como una subestructura de la empresa que representa a los trabajadores en la toma de decisiones.

<sup>20</sup> Los dos determinantes principales de esta trayectoria fueron el agotamiento (desde la década del 70) de la obtención de ganancias de productividad mediante las técnicas clásicas Tayloristas y Fordistas, y la entrada en una era de mayor incertidumbre y diferenciación respecto a la naturaleza de los mercados. Ambos aspectos favorecieron el surgimiento de dos nuevos paradigmas de la ingeniería productiva: la flexibilidad y la integración. Ambos están relacionados a las presiones que atravesó la acumulación del capital y constituyen las direcciones nuevas de la ingeniería productiva: es la época de los talleres posfordianos (Coriat, 1993b: 67). Según este autor, este taller no es una fábrica sin hombres, el futuro no es la automatización integral de las tareas y las funciones. La futura automatización total es 'impracticable' por razones científicas, técnicas y financieras. El verdadero desafío de los talleres futuros radica en sacar partido de la mejor combinación posible entre innovaciones tecnológicas y organizacionales de manera que permita un efecto acumulativo de todas las ganancias potenciales (Id, 1993b: 68). La división del trabajo ha sido rediseñada y reajustada debido a la integración y la flexibilidad de las innovaciones tecnológicas y por lo tanto compuesta de trabajo directo como indirecto.

y el esfuerzo. El auge de las innovaciones científicas y técnicas dio origen a *'el matrimonio de la electrónica y la mecánica: la mecatrónica'*.

Se desarrolló entonces un potencial técnico sin precedentes utilizado en las formas nuevas de la organización-producción. Aunque la organización emergente estuvo caracterizada por una serie de continuidades con las tendencias anteriores, la nueva generación de los medios de trabajo se caracteriza por algunas de las innovaciones técnicas que introduce. La electrónica lentamente teje un universo inédito en el seno de los talleres aunque la técnica sigue siendo en gran manera dependiente de los conceptos de organización del trabajo (Coriat, 1993b:35).

La aplicación de la microelectrónica y la informática significaron la entrada a la era de la automatización programable. Los manipuladores y las máquinas herramientas constituyeron algunos de los nuevos medios de operación más importantes<sup>21</sup>. Ambas evoluciones se traducen en la simplificación del trabajo mediante la programación, independiente de que el producto y las tareas sean simples o complejas. La integración de las tareas y los modos operatorios no es nueva. La diferencia es que la disminución de los costos de producción descansa más en la optimización del tiempo-máquina que en la intensificación del trabajo vivo. *Al control del ritmo de los hombres, se añade la optimización de las intervenciones de las máquinas y de los consumos intermedios. En este sentido hay a la vez permanencia y mutación de los principios del ahorro Taylorista y Fordista* (Coriat, 1993b: 64).<sup>22</sup>

Por lo tanto, en ambos sistemas de producción la formación es un proceso inconcluso que cruza de manera continua las prácticas de escenarios sociales, culturales e institucionales. En este sentido coincidimos con Gee y col. (1996:6) en cuanto visualizamos el aprendizaje (y la educación) de los sujetos como trayectorias a través de estos escenarios o historias con múltiples trenzados y giros. Visualizar la educación como prácticas sociales en esta fase del capitalismo implica mirar cómo se entretajan las prácticas sociotécnicas en el diseño de las relaciones de la tecnología y las prácticas sociales en el lugar de trabajo para facilitar la producción y la implicación, a veces en maneras altamente indoctrinables. Visualizamos la tecnología en esta relación, como afirma Foucault (1997: 33), de manera

---

<sup>21</sup> Los primeros, como el robot, realizan tareas simples y repetitivas mientras que las segundas son máquinas ajustadas y programadas dotadas de herramientas capaces de ejecutar un programa de operación. Ahora los manipuladores programables son utilizados para efectuar diferentes operaciones en una misma línea y están dotados de sensores que perciben los imprevistos y los corrigen de manera automática. Esta flexibilidad de uso y aplicación constituye el rasgo más innovador y distintivo de los medios de operación en la era electrónica.

<sup>22</sup> El beneficio de estas formas técnicas dependerá entonces de esta actividad invisible de trabajo. El modelo de trabajo en gestación, caracterizado por la apertura internacional de los mercados y el incremento de la competencia por la calidad, ha modificado las negociaciones contractuales entre los sindicatos y las empresas. Aunque no existe un sindicato de empresa como en Japón, algunas disposiciones como la relación salarial han modificado de manera profunda las relaciones industriales (Id, 1993b: 209-240). Por lo tanto, se viene abajo todo el edificio clásico de la resistencia obrera en el taller.../el sindicato hace suyo el objetivo de contribuir al restablecimiento de la competitividad de las empresas en su propio mercado interior (Id, 1993b:217). Las inversiones en el establecimiento de los grupos de trabajo (Helfgott, 1987; Freedman, 1992) tiene como contrapartida crear ganancias de aprendizaje dinámicas, base de la calidad y la competitividad.../ A través de una organización calificante, se busca un efecto formador de la organización del trabajo/.../ (Id, 1993b:251-254).

difusa, Arara vez formulada en discursos continuos y sistemáticos; se compone a menudo de elementos y fragmentos, y utiliza unas herramientas o unos procedimientos inconexos. A pesar de la coherencia de sus resultados, no suele ser sino una instrumentación multiforme. Además no es posible localizarla ni en un tipo definido de institución, ni en un aparato estatal. De esta manera aunque los sujetos la utilizamos ella escapa a esta apropiación, se localiza entre los funcionamientos y los cuerpos con su (in)materialidad y sus fuerzas.

### **Las premisas y praxis: La discursividad de la P I/O**

Según Rifkin (1996) el nuevo orden del trabajo del capitalismo global se caracteriza, por un lado, de la supuesta promesa de un trabajo significativo y que produce satisfacción y un mayor respeto por la diversidad y una distribución democrática del conocimiento. Sin embargo, por otro lado, permea una **desigualdad escalonada en el trabajo** y entre los sujetos, países y continentes. Es este último lado el que nos parece pertinente profundizar, en particular la discursividad que reproduce la P I/O en esta era pos-trabajo. Nos preocupa específicamente estudiar los paradigmas sobre los que se forman y socializan los psicólogos I/O en sus prácticas sociales y el consejo técnico que imparten en las empresas y otras organizaciones.

En primer lugar nos interesa estudiar algunas de las premisas sobre las que se ha construido el Discurso de la P I/O. Según Prilleltensky (1990), dos de las premisas principales son 1) la industria es una empresa libre de conflictos y 2) la Psicología Industrial es una ciencia social y la ciencia es beneficiosa para la sociedad. Aunque en principio nos viéramos tentados a objetar la primera premisa sólo desde el referente de clases, los empresarios vs. los trabajadores, es importante también aludir a la diversidad de otros discursos económicos, sociales, culturales y políticos que también reproducen contradicciones y conflictos en el lugar de trabajo. Las praxis de estos discursos usualmente contienen en sus formas de interacción mentalidades o subjetividades que internalizamos. Sumergirse o internalizar estos discursos asegura que el sujeto adopte una visión de mundo, valores y perspectivas y que maneje una identidad (o identidades) sin una conciencia crítica o reflexiva de éstos o su Discurso <sup>23</sup>.

Los trabajadores como los psicólogos I/O no han sido formados pues para cuestionar de manera profunda los valores fundamentales ni las premisas del mundo empresarial. Además, los empresarios tampoco contratarían psicólogos que les enseñen a cuestionar a los trabajadores el status-quo industrial, pues esto podría minar no sólo el desempeño de los trabajadores sino el discurso de la P I/O. Esta disciplina ha sido vista como una herramienta de la gerencia para neutralizar los problemas de la organización laboral. Esta función es

---

<sup>23</sup> Lazzarato (2001: 1) utiliza el concepto de trabajo inmaterial para dar cuenta de cómo la comunicación social y la relación social forman parte de la producción posttaylorista en la industria y los servicios. Indica que "el concepto de trabajo inmaterial tiene como presupuesto y resultado una ampliación de la 'cooperación productiva' que llega a incluir la producción y reproducción de la comunicación y por ello el de su contenido mas importante: la subjetividad".

congruente con el planteamiento de Darley (1952:719) respecto a que la psicología ha sido percibida por el Credo Americano como una institución que minimiza el conflicto grupal. El papel social de este campo no debe analizarse como una historia de aplicaciones sino, como afirma Rose (1992), de problemas a los que la psicología tecno le ha provisto soluciones. Por tal razón este autor le llama a los psicólogos A los nuevos ingenieros del alma humana@. Podríamos también visualizar la Psicología como lo que Foucault (1997) denominaría >una tecnología del alma@ que no ha podido ser enmasacarada pues ha actuado precisamente como uno de los instrumentos centrales de los educadores y psiquiatras.

Por lo tanto, es importante auto-cuestionar los discursos, como >la empresa es un lugar libre de conflictos= o un >sistema cooperativo' como perspectivas limitadas que excluyen otros discursos. Con la solidez de la P I/O y otros acercamientos como los Círculos de Calidad<sup>24</sup>, las estrategias como la motivación, implicación y cooperación en el trabajo en las sociedades post-industriales se han tornado cada vez más refinadas. Aunque hoy el trabajo implica, a diferencia del capitalismo antiguo, que los trabajadores en cierto modo piensen y actúen de manera crítica, reflexiva y creativa, lo cual redundaría en una visión menos alienante del trabajo, en la práctica la formación en el trabajo también puede contribuir a una forma de coerción indirecta mediante el control mental y las técnicas sofisticadas en el trabajo. Dicha coerción, no obstante, no es del todo visible pues como señala Lazzarato (2001: 3) si el trabajo inmaterial produce de manera entrelazada subjetividad y valor económico, no es de extrañar que la producción capitalista haya 'roto' las oposiciones entre economía, poder y saber.

Por lo tanto, cada vez mas se hace imperativo que invitemos a la P I/O a mirarse a sí misma, a cuestionar la segunda premisa ya mencionada, es decir su construcción y praxis como ciencia social desde el Discurso de la modernidad, cuando se hizo imperativo satisfacer unas necesidades empresariales bajo el estatus de la ciencia para implantar de modo acelerado la industrialización. Esto es consecuente con el planteamiento de Van Hoorn (1982:125) quien señaló que a partir de la modernidad la psicología se convirtió de manera creciente en una disciplina académica independiente, completamente divorciada de la filosofía. Respecto al proceso de comunicación social que posibilita que los psicólogos I/O continúen internalizando el Discurso científico moderno, Lazzarato (2001:3-4) nuevamente nos ilustra al indicar que dicho proceso y su contenido principal, la producción de subjetividad, "se vuelve productivo porque a la misma vez 'produce' la producción."<sup>25</sup> Esta

---

<sup>24</sup> Los Círculos de Calidad pueden ser visualizados como una extensión tecnológica de la Psicología Industrial. Mediante la construcción de grupos, los trabajadores ayudan a dilucidar algunos problemas como la calidad de la producción para optimizar la eficiencia en la organización.

<sup>25</sup> Aunque este autor presenta el modelo de la producción estética para elaborar su hipótesis respecto a cómo "el proceso de producción de la comunicación tiende a volverse inmediatamente proceso de producción", aclara,

producción es reproducida mediante formas tecnológicas del saber, el pensamiento, la imagen, el sonido y el lenguaje y “mediante formas de organización y ‘management’ que traen consigo un nuevo modo de producción.”

Respecto a esto último, autores como Rose (1992:351-357) han señalado que en términos generales esta la P I/O ha sido utilizada para rectificar las condiciones patológicas como la ineficiencia industrial y la falta de adaptación. Es indispensable hasta en los sistemas éticos de las sociedades capitalistas democráticas: utiliza unas bases racionales que inducen a la acción y la toma de decisiones. Ofrece una base de >la verdad= y algunas fórmulas para la eficacia. Tiene el gran poder de cambiar los juicios de valores a unas >verdades humanas=: es una autoridad social cuya base es supuestamente técnica, científica y ética.

La creencia de que la Psicología es una ciencia, y que por lo tanto el acercamiento psicológico es **objetivo**, es fomentada por los psicólogos I/O. El acercamiento psicológico rara vez es percibido por ellos como una herramienta que se utiliza para racionalizar las decisiones organizacionales. Por regla general el papel de este asesor científico es visto según afirma Prilleltensky (1990:83-86) como >neutral y externo=, >un simple recopilador de datos= que imparte consejo técnico a los empleados.

El papel social de la P I/O utiliza diferentes fuentes de conocimiento. Mediante la terminología psicológica cumple la función de diagnosticar las patologías en las organizaciones. Los agentes que usualmente entran en relación con los psicólogos I/O son aquellos quienes que interesan manejar, de manera razonada y calculada, la conducta y la patología humana en el trabajo. Esta pretensión es congruente con lo que Walhausen en Foucault (1997), denominaba desde el siglo XVII, como Ael arte del buen encauzamiento de la conducta@ o la Arecta disciplina@.

El desarrollo de la psicología experimental fue paralelo al de esta **psicotecnología**. Las técnicas más frecuentes que utilizan los psicotecnólogos son la investigación, la medición, el diagnóstico, el adiestramiento y la motivación. Estas técnicas constituyen el carácter central de sus aplicaciones. Como afirmó Bingham (1952:117): Al psicólogo cuya preocupación primordial es hacer aportaciones a este armamento de técnicas y entrenar a otros para que hagan buen uso de éstas, le llamaremos **psicotecnólogo o tecnopsicólogo** (el énfasis es nuestro). Según este autor, el psicólogo práctico, aliado del psicólogo científico, se ocuparía de utilizar estas técnicas supuestamente para el beneficio de sus clientes.

La psicología se ha transformado en un campo constituido por diferentes **tecnologías intelectuales** que son aplicadas sobre los sujetos mediante los discursos de la investigación, los diagnósticos y los aparatos técnicos. Como tecnología intelectual, a su vez, se ha diversificado en varias tecnologías humanas para adecuar a la persona a diversos contextos (Rose, 1992). Uno de los propósitos de la investigación psicológica es proveer información sobre la efectividad tecnológica en la reducción de la incertidumbre del comportamiento a través de encuestas, evaluaciones y diagnósticos de problemas (Kipnis, 1987:32).

En resumen el consejo técnico de la P I/O, aún en sus variaciones contemporáneas más complejas y sofisticadas, funciona en gran manera como portavoz de la discursividad/legitimidad científico-técnica de la era moderna.

---

no obstante, que este proceso a través del cual ‘lo social’ se hace económico (o del estudio de ‘la producción de subjetividad como contenido de valorización”), no se ha estudiado lo suficiente.” (Id, 2001: 3-4).

## La P I/O y la sociedad del postrabajo<sup>26</sup>

En esta autoreflexión a la que invitamos a la P I/O es importante analizar las condiciones laborales y del mercado de la sociedad del postrabajo. Cada vez más los psicólogos I/O se enfrentan a contextos de trabajos inciertos y carentes de seguridad para los empleados. Ante esta situación es importante que la P I/O se pregunte, entre otros, qué papel jugará ante la disminución de empleos, sobretudo los de tiempo completo, la pérdida creciente de beneficios marginales, la reducción de la jornada laboral y el aumento del trabajo temporero y a tiempo parcial<sup>27</sup>.

Los niveles de desempleo y la polarización entre pobres y ricos están creando unas condiciones de cataclismo social y guerra abierta entre sectores sociales en una escala no experimentada en la era moderna. Respecto a esto Aronowitz (1998: 40-43) presenta varios ejemplos de despidos masivos en los Estados Unidos. Cita el caso, por ejemplo, de la AT&T que durante el 1998 despidió 40,000 empleados, incluyendo 24,000 gerentes. Además, presenta otros casos como los de las compañías Sears Roebuck e IBM que en el 1993 despidieron respectivamente 50,000 y 60,000 empleados. Es importante notar que aunque las nuevas modalidades de la robótica, los controles numéricos y las jornadas de trabajo más largas aumentaron la producción de la industria automotriz, los empleos en la misma disminuyeron en un 25% que se tradujo en una reducción de 150,000 empleados. También, y todavía más impactante, debido al papel que ha jugado la computarización, para el mismo año 225,000 empleados perdieron sus trabajos, una reducción de un 60%. Como si fuera poco en términos generales se estima que en la década de los >90 se han perdido 700,000 empleos en las industrias textiles y de ropa.

Aunque se están creando nuevos trabajos, éstos usualmente no ofrecen la calidad ni seguridad que permita disfrutar de forma relajada el futuro. Frecuentemente los nuevos trabajos están caracterizados más por ser temporeros, de tarea parcial y tanto éstos como los que aún se consigan a tiempo completo ofrecen menos remuneración y beneficios marginales que los que se ofrecían antes. Según indican los autores de *The Downsizing of America* en Aronowitz (1998: 45), la mayor parte de la gente que pierde un trabajo a tiempo completo obtienen uno que paga menos que el anterior o es sólo a tiempo parcial. Entonces uno se debe sentir >agradecido= o >con suerte= de tener un trabajo (aunque a la misma vez

---

<sup>26</sup> Entendemos por sociedad del postrabajo, en términos generales, aquella en la que se han entrecruzado algunas de las nuevas modalidades de la organización del trabajo (y la producción de contenidos culturales) que han estado ocurriendo a partir de la década del '50.

<sup>27</sup> Algunas de estas transformaciones (flexibilidades) del mercado laboral de Puerto Rico han sido discutidas por el profesor Jaime Benson Arias. Ver Benson Arias, J. 9 de enero de 2000, Hacia la sociedad del postrabajo. Revista Domingo El Nuevo Día y Benson Arias, J. (1996): Posfordismo: Puerto Rico-USA. Bordes, 3.



frustrado y/o resentido de tener que estar agradecido), y menos inclinado como en las décadas anteriores a cuestionar la inadecuación de los beneficios o salarios que se nos ofrece en la posición (escasa) nueva@ (la traducción es nuestra).

Si estos son algunos de los elementos del postrabajo y los niveles de desempleo y subempleo continúan en aumento no es de extrañar que como afirma Rifkin (1996) el crimen, la violencia y la guerra de baja intensidad también aumenten. Según este autor, cada vez más, detrás de los suburbios de gente rica descansan millones de seres humanos destituidos y desesperados. En diversos estudios durante la última década, de hecho, se han establecido ya relaciones entre el aumento en el desempleo y los niveles de depresión, morbilidad psicótica, violencia y homicidios en el lugar de trabajo (Id, 1996: 195-6).

El trabajo humano no-utilizado (o Ala economía de destrucción de empleos@, como le llama Aronowitz, 1998: 46) es pues una de las características centrales que advienen la próxima era. Si la civilización pretende sobrevivir el impacto de la Tercera Revolución Industrial, los sujetos necesariamente nos veremos obligados a enfrentarla. Si como afirma Rifkin (1996) el talento, la energía y los recursos de cientos de millones de mujeres y hombres no se redirigen hacia fines constructivos, la civilización probablemente continuará desintegrándose en un estado de destitución y desamparo creciente sin vuelta atrás. Ante un número creciente de empleados, cada vez más sustituidos por la automatización de la producción, la crisis de gobernabilidad se hará más evidente y los gobiernos se verán forzados a tomar acciones como las siguientes: el financiamiento de formas alternativas de trabajo sobretodo en el tercer sector de la economía o el financiamiento creciente para la vigilancia policíaca adicional y la construcción de más cárceles para encerrar la población criminal en aumento.

En este sentido la P I/O debe autoreflexionar qué papel jugará en la era pos-mercado, de modo que se le preste mayor atención a la reconstrucción y transformación de los sectores más desplazados de la economía. El impacto psicológico profundo que están teniendo las transformaciones del mercado laboral sobre los trabajadores ya se están dejando sentir en el mundo, quizás por que muchos habíamos internalizado que el valor de la vida estaba definido en gran manera por la productividad y el desempeño en el trabajo. Es precisamente el edificio de la internalización de la ética del trabajo moderno el que las fibras del postrabajo están trastocando. Por lo tanto se hace necesario que en esta era la P I/O y otros sectores comencemos una reflexión sobre la pos-ética del postrabajo que como diría Lionel Stoleru en Gorz (1995:12) permita el tránsito de una oleada de progresos tecnológicos hacia nuevos campos de actividad, entre las que de paso se incluya el ocio<sup>28</sup>.

## Referencias

---

<sup>28</sup> Gorz (1995:294-295) señala el potencial de desarrollar algunas actividades, como tareas culturales y estéticas, tendentes a sentir, dar alegría, embellecer y <cultivar> el marco de vida. Además, apunta a otras actividades como las de asistencia, de cuidados y de ayuda mutua (que muy bien podrían consolidarse en cooperativas de intercambio de servicios) que tejan una red de solidaridad y relaciones sociales en el barrio o en el municipio, las relaciones de amistad y los intercambios afectivos. También incluye las actividades educativas y artísticas y la reparación y autoproducción de objetos y alimentos por el <placer> de hacer uno mismo y de preservar y transmitir 'cosas' con las cuales es posible encariñarse. En otras palabras, Gorz hace un llamado a un cambio de la autogestión del tiempo de trabajo a la autogestión de la vida.

Aronowitz, (1988): *The Post-Work Manifesto*, en S. Aronowitz & J. Cutler (eds.), **Post-Work. The Wages of Cybernation**. New York: Routledge.

Baritz, L. (1961): *Los Servidores del Poder. Historia del Uso de la Ciencia Social en la Industria Norteamericana*. Madrid: Ediciones Europa.

Barling, J. (1988): Industrial Relations: A Blind Spot in the Teaching, Research and Practice of Industrial/Organizational Psychology. *Canadian Psychology*, 29 (1), 104-2109.

Benson Arias, J. 9 de enero de 2000, Hacia la sociedad del postrabajo. **Revista Domingo El Nuevo Día**.

Benson Arias, J. (1996): Posfordismo: Puerto Rico-USA. *Bordes*, 3.

Bingham, W. V. (1952): Psychology as a Science, as a Technology and as a Profession. *The American Psychologist*, 8 (3), 115-118.

Bramel, D. y Friend R. (1981): Hawthorne: The Myth of the Docile Worker and Class Bias in Psychology. *American Psychologist*, 36, 867-878.

Bramel, D. y Friend R. (1987): The Work Group and its Vicissitudes in Social and Industrial Psychology. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23 (2), 233-253.

Brown, J. A. C. (1958): *La Psicología Social de la Industria*. México: Fondo de Cultura Económica.

Buroway, M. (1979): *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University Press.

Castillo Alonso, J. J. (1994): "De qué Postfordismo me hablas?" *Sociología del Trabajo*, 21, 49-78.

Coriat, B. (1993a): *Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa*. Madrid: Siglo XXI.

Coriat, B. (1993b): *El Taller y el Robot. Ensayos Sobre el Fordismo y la Producción en Masa en la Era Electrónica*. Madrid: Siglo XXI.

Darley, J. G. (1952): Contract Support of Research in Psychology. *American Psychologist*, 7 (12), 719-721.

Dewey, J. (1964): *Naturaleza Humana y Conducta. Introducción a la Psicología Social*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Foucault, M. (1997): **Vigilar y Castigar**. México: Siglo XXI. 26a edición.
- Gareau, F. (1990): The Political Economy of Social Science: Where the Trial Leads. *International Journal of Comparative Sociology*, 31 (162), 49-66.
- Gee, J. P., Hull, G. y Lankshear, C. (1996): *The New Work Order: Behind the Language of New Capitalism*. Boulder: West View Press.
- Gillespie, R. (1991): *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*. New York: Cambridge University Press.
- Gorz, A. (1995): *Metamorfosis del Trabajo*. Madrid: Editorial Sistema.
- Ibarra y Montaña, L. (1987): *Mito y Poder en las Organizaciones. Un análisis crítico de la Teoría de la Organización*. México: Editorial Trillas.
- Katzell, R. A. y Austin, J. T. (1992): From then to now: The Development of Industrial-Organizational Psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 803-835.
- Kipnis, D. (1987): Psychology and Behavioral Technology. *American Psychologist*, 42, 30-36.
- Lazzarato, M. (2001): “El ciclo de la producción inmaterial”. <http://www.nodo50.org/cdc/cicloprod.htm>
- Levine, J. (1989): Organizational Psychology: Probing for People Problems. *Incentive*, 163 (2), 52-55.
- Lucas Fernández, R. (1982): Servicio Psicológico en la URSS: sus cometidos, contenido y organización. *Papeles del Colegio*, 3 (6), 47-52.
- Mohrman, A. S.; Ledford, G. E. Jr.; Lawler, E. E. III, y Mohrman, A. M. (1986): Quality of Worklife and Employee Involvement, en C. L. Cooper y Robertson, I. (Eds.): *International Review of Organizational Psychology 1986*. London: John Wiley & Sons Ltd, 189-216.
- Nord, W. R. (1974): The Failure of Current Applied Behavioral Science - A Marxian Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10 (4), 555-578.
- Peiró, J. M. (1981): Psicología y Teoría de las Organizaciones. *Revista de Psicología Gral. y Apl.*, 36 (6), 1097-1102.
- Petersen, P.B. (1988): Psychological Testing for Safety: the neglected work of Hugo Münsterberg (1863-1916). *Professional Safety*, 33 (11), 13-18.

- Prieto, F.; Zalbieda, M. A.; Tortosa, F. y Carpintero, H. (1989): J. B. Watson: La Psicología Industrial Tal Como la Ve un Conductista. *Revista de Historia de la Psicología*, 10, 385-390.
- Prilleltensky, I. (1989): Psychology and the Status Quo. *American Psychologist*, 44 (5), 795-802.
- Prilleltensky, I. (1990): Psychology in Industry: Origins and Sociopolitical Implications. *Critical Sociology*, 17 (2), 73-91.
- Quinlan, M. (1988): Psychological and Sociological Approaches to the Study of Occupational Illnesses: A Critical Review. *ANZJS*, 24 (2): 189-207.
- Rifkin, J. (1996): *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Tarcher/Putman.
- Robinson, T. L. (1992): Revisiting the Original Management Primer: Defending a Great Productivity Innovator. *Industrial Management*. 34 (1), 19-21.
- Rose, N. (1992): Engineering the Human Soul: Analyzing Psychological Expertise. *Science in Context*, 5 (2), 351-369.
- Sartain, A. Q. (1951): Human Relations and Industrial Psychology. *American Psychologist*, 6 (6), 205-207.
- Van Hoorn, W. (1982): Wundtian Psychologies in Post-Industrial Societies. *Revista de Historia de la Psicología*, 3 (2), 115-132.
- Williams, K.; Haslem, C., y Williams, J. (1994): Ford Contra Fordismo: El Comienzo de la Producción en Masa?. *Sociología del Trabajo*, 21, 3-47.
- Wilson, J. T. (1952): Government Support of Research and its Influence on Psychology. *The American Psychologist*, 7 (12), 714-718.
- Wood, S. (1993): The Japanization of Fordism. *Economic and Industrial Democracy*, 14, 535-555.