



PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

El psicólogo  
en la  
empresa.



Grupos de Trabajo de  
Psicología Crítica

Depósito Legal M - 12.013 - 1.972

Documento recopilado y editado por los Grupos de Trabajo  
de Psicología Crítica de la Universidad de Madrid. --  
Circulación interna. ----- Abril 1.972

Para cualquier consulta o información sobre los Documen-  
tos publicados o por publicar, dirigirse al APARTADO DE  
CORREOS NUM. 8,018 de MADRID.

Impreso en COPION - Puerta del Sol, 10, 2º - MADRID - 14  
Tirada en multicopista de 500 ejemplares.

I N D I C E:

- + INTRODUCCION
- + PLANES DE ESTUDIOS DE LA ESPECIALIDAD  
DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL
- + ACTITUDES POSIBLES DEL PSICOLOGO IN-  
DUSTRIAL
- + PSICOLOGOS "PRET A PORTER"
- + LAS POSIBILIDADES DE UN PSICOLOGO EN  
ESPAÑA
- + RELACION DE PUBLICACIONES

## INTRODUCCION

Aproximadamente una tercera parte de los psicólogos que de cualquier parte salgan (cada día más) al mercado profesional, vivirán de la llamada psicología industrial. Y, sin embargo, sabemos demasiado poco sobre las características, funciones y condiciones de trabajo de un campo que ya supone una gran parte del "modus vivendi" del psicólogo español.

Simplificando al extremo, sabemos que el psicólogo clínico está obligado a ser algo así como el "pasante" del psiquiatra; y, como psiquiatras dispuestos hay pocos, el psicólogo-pasante, eterno aprendiz de nada, se rifa gratis en las escasas pero selectas clínicas de la gran ciudad. Excluyendo, a ser posible, los manicomios, naturalmente.

Sabemos también que si prospera, como es de suponer, la actual revolución educativa, tendremos bastantes puestos de trabajo en numerosos colegios - por lo menos en los de lujo -, donde podremos aplicar a nuestras anchas montones de baterías de tests, y, de vez en cuando, advertir que un niño sordo, por ejemplo, es, además o por lo tanto, un poquito anormal y expedírsele a un experto o correr el riesgo de tratarlo uno mismo. Para eso está la ética. ¿Estará también presente el psicólogo en las escuelas públicas? Y, si llega a estar, ¿qué va a hacer allí? Pero eso son otros cantares.

Queda aún, no obstante, la otra fructífera salida profesional: en un país en proceso de creciente industrialización de consumo disparado, como dicen, no es aventurado esperar - que prolifera, como en todas las economías prósperas, el nuevo género de psicólogos para la industria, psicólogos para la empresa, psicólogos para... Según todos los síntomas asistimos al nacimiento de un gran campo profesional: la psicología en el sector Servicios.

Pero, ¿qué es y, sobre todo, qué hace un psicólogo de empresa?

Reconozcamos que sabemos muy poco de esta variedad profesional. Sabemos únicamente que el psicólogo de empresa actúa en dos campos bien definidos: o aplica sus conocimientos sobre el proceso de la producción de bienes de uso o consumo con objeto de mejorar "psicológicamente" las condiciones de la oferta, o aplica las técnicas a su alcance directamente sobre el sujeto consumidor. Es decir - exagerando la simplificación - el psicólogo de empresa podrá elegir entre buscar invisibles resortes para multiplicar la eficacia de las órdenes de compra en una agencia de publicidad o actuar como selector de personal en una enorme industria. Aunque hay que reconocer que entre ambos extremos caben variantes menos tópicas: Relaciones Humanas, estudios de mercado, análisis motivacionales, programación de encuestas, entrevistas de grupo...

Y, en cuanto a las actitudes y las condiciones de trabajo, existe también una clara distinción: mientras que el psicólogo selector es hombre serio, riguroso, fiel, a los criterios numéricos que acostumbra a utilizar en su trabajo, el psicólogo publicitario es hombre informal: jamás ficha a la entrada, goza de tintes progresistas, frecuentemente adornado con el atributo de la barba o la melena... Y esto se le tolera, únicamente, a condición de sentarse cada día, o, de vez en cuando, en una mesa donde en una reunión de gentes muy serias, se discute sobre la eficacia de un anuncio; por su parte, es suficiente con que, de vez en cuando, se limite a comentar en tono educadamente grave: "El color azul es depresivo; mejor amarillo" o algo así.

En lo que sigue recogemos algunas opiniones sobre los planteamientos de la llamada psicología industrial, también llamada por algo "ingeniería humana", en un provisional intento de aproximación a tan sugestiva y rentable actividad.

I C S A INGENIEROS CONSULTORES  
= = = = Consejeros de Gestión, S.A.

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA APLICADA  
SELECCION.

Madrid - Barcelona - Bilbao

Miembro Español de "Gallup International" - Miembro Fundador de Tecniberi  
Miembro de "The Diebold Group, Inc"

Las solicitudes de personal para cubrir los puestos cuya selección asesora ICSA aparecerán en esta misma página todos los martes.

18 - 4 - 72

JEFE DELEGACION MADRID

embutidos y conservas cárnicas

Referencia ICSA. M-1.525 - MADRID-500.000 ptas superables.

Se hará cargo de la Jefatura de la Delegación que en Madrid tiene establecida esta primera Firma de embutidos y conservas cárnicas, en dependencia del Jefe de Ventas nacional y al frente de un equipo humano de unas cuarenta personas, que incluye veinte vendedores y cinco supervisores. Serán de su responsabilidad, la promoción continuada de la Firma en el mercado madrileño, la supervisión y animación del equipo, el Control Administrativo de la Delegación y, de modo singular, el mantenimiento del magnífico ambiente laboral actual. Para todo ello gozará de un amplio margen de autonomía. Los candidatos a este puesto deberán aportar formación de nivel universitario, amplios conocimientos teórico-prácticos en organización de

Empresas, y en comercialización de productos de gran consumo, y una experiencia mínima de tres a cinco años en puesto ejecutivo de igual o similar naturaleza, en mercado de características semejantes. Las personas interesadas deben remitirnos historial profesional detallado, con especificación de puestos, responsabilidades y productos, haciendo constar la Referencia M-1.525. (7.409)

PLAN DE ESTUDIOS DE LA ESPECIALIDAD DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL DE LA ESCUELA DE SAN BERNARDO

+ Asignaturas comunes con las otras secciones (Clínica y Pedagógica):

- Historia de la Psicología
- Antropología Filosófica
- Métodos de Investigación
- Sociología

+ Asignaturas específicas de la Especialidad de Psicología Industrial:

- Psicología Industrial
- Selección Profesional
- Higiene y seguridad del trabajo
- Organización de empresas
- Análisis y valoración del trabajo
- Dirección de personal
- Seminario de Psicopatología del Trabajo
- Seminario de Investigación de Mercados

Especialidad de Psicología Industrial. Proyecto de Plan de Estudios de la Sección - Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. (En vías de aprobación).

+ 4 curso: PSICOLOGIA INDUSTRIAL

+ 5 curso:

- Selección de profesional
- Estudio y valoración del trabajo
- Organización de empresas y dirección del personal
- Fisiología, higiene y psicopatología del trabajo
- Ingeniería psicológica
- Psicología comercial
- Psicosociología industrial

LOS NUEVOS ESPAÑOLES

¿Quiénes son los nuevos españoles?

Es fácil reconocerlos. Han roto muchos tabús. Están consiguiendo con su trabajo, -- con su esfuerzo personal, una posición de -- la que sentirse orgullosos. Son miembros de una comunidad en desarrollo. Actúan en todos los sectores. Forman, con sus distintas edades, una sola generación, la de los "nuevos españoles".

Tienen, en resumen, una palabra clave: EVOLUCION.

Con tantos puntos en común era lógico -- pensar que IBERIA y los NUEVOS ESPAÑOLES se entenderían bien.

Y así ha ocurrido.

Por eso, "los nuevos españoles" participan en la evolución que ahora está viviendo IBERIA. No es de extrañar. Pasaje y tripulación pertenecen al mismo "club".

IBERIA, en constante renovación, les proporciona cordialidad, rapidez, comodidad en un viaje que resulta "familiar".

Para sus días de trabajo y sus horas de descanso, los nuevos españoles prefieren la eficacia de una compañía aérea cada día más exigente consigo misma: IBERIA.

IBERIA, alas para el desarrollo español.

IBERIA, Líneas Aéreas Internacionales de España.

## ACTITUDES POSIBLES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

Extractamos los puntos de vista del profesor Miguel Siguán sobre la situación y las actitudes del psicólogo en el campo de la industria.

El texto que sigue forma parte del prólogo del profesor Siguán a la obra "Psicología Industrial", de Norman R.F. Maier, publicada por Editorial Rialp en castellano.

### Adaptación de la tarea al hombre.-

Es evidente que la mejora del rendimiento de la actividad humana en el trabajo podemos conseguirla no sólo procurando la selección de los trabajadores en función de sus aptitudes para la tarea que han de cumplir, sino, a la inversa, procurando adaptar las tareas a las aptitudes humanas. Esta adaptación se refiere por principio a las características físicas - objetivas si se quiere - del trabajo. Por esto, este campo de aplicaciones ha sido designado como "ingeniería humana". Y aunque en parte haya sido abierto y desarrollado por psicólogos, han sido los especialistas de la racionalización u organización científica del trabajo los que sistemáticamente lo han explotado.

En líneas generales, esta adaptación del trabajo al hombre podemos estudiarla en varios planos complementarios:

a) Adaptación de la máquina - No es difícil imaginar que una máquina proyectada exclusivamente con preocupaciones técnicas de funcionamiento resulte incómoda, difícil e incluso prácticamente imposible de manejar para su operador. Cualquier mejora en su diseño que la haga más fácilmente maneja-

ble aumentará con ello su rendimiento. Aunque hay una distancia extraordinaria entre los pesados armatostes antiguos y las modernas máquinas herramienta, siempre queda camino para la mejora. Un buen término de referencia puede representarlo la evolución del automóvil, que a lo largo de cincuenta años no sólo ha mejorado extraordinariamente sus características técnicas, sino que, al mismo tiempo, se ha hecho más dócil y cómodo para su conductor, hasta llegar a adaptarse a él como un guante. Claro que en este caso la comodidad del hombre era un factor esencial para la venta de la máquina, pero lo conseguido nos ilustra bien sobre las posibilidades en este sentido.

### b) Adaptación del puesto y del proceso de trabajo -

No siempre el puesto de trabajo incluye una máquina, e incluso cuando es así el puesto supone una referencia a un proceso de trabajo formado por varios puestos, proceso que puede estar mejor o peor establecido teniendo en cuenta las aptitudes o capacidades humanas. El estudio de los procesos de trabajo y su racionalización es el tema preferido de la organización científica. No hay dificultad en equiparar este estudio con lo que antes hemos llamado adaptación de la máquina al hombre, sustituyendo en este caso la máquina por el proceso de trabajo e incluso por la factoría entera.

c) Adaptación del ambiente físico - Las condiciones - objetivas del trabajo no se reducen a la máquina y el proceso sino que comprenden ciertas características físicas del ambiente que influyen directamente sobre la psicología del trabajador e indirectamente sobre su rendimiento. El estudio de este ambiente, representado por la temperatura, la ventilación, la iluminación, el ruido, etc. fué iniciado por la psicología industrial, y las conclusiones alcanzadas han contribuido en gran medida a mejorar las condiciones físicas en todos los lugares de producción. La vieja idea de que la incomodidad y la suciedad eran inseparables del trabajo y el intento de eliminarlas símbolo de frivolidad o blandura, está hoy definitivamente

mente arrinconada.

### Integración personal en el trabajo

A pesar de que es evidente la importancia y la influencia de cualquiera de los factores que acabamos de nombrar sobre la actividad humana y su resultado, es interesante notar que cuando se pretende medir y expresar en cifras esta influencia es imposible llegar a resultados unívocos. Todos sabemos que la mejora de la iluminación se traduce en alguna mejora en la calidad y cantidad de la producción; pero cuando se intenta determinar la función matemática que relaciona los incrementos en la iluminación y las variaciones en la producción, los resultados son distintos con cada experimento.

Son distintos, por supuesto, porque en los diferentes experimentos las restantes variables que pueden influir sobre el trabajador y su actividad son también distintos. Pero lo interesante es notar que estas variables que diversifican las situaciones no son exclusivamente físicas sino en gran parte, y en primer lugar, psicológicas. La influencia de una mejor iluminación sobre el trabajo depende en parte de la actitud fisiológica de la luz, pero depende sobre todo de la actitud que el trabajador adopte ante esta iluminación, ante su trabajo y ante la persona o la organización que ha dispuesto el trabajo y la iluminación. Precisamente los célebres experimentos Hawthorne partieron del fracaso de unos estudios que pretendían determinar una relación exacta entre intensidad de luz y rendimiento.

A partir de estos experimentos el interés de la psicología industrial se centra en la motivación del trabajador, y por trabajador puede entenderse tanto el trabajador manual como el empleado, el técnico, el mando medio o el directivo. Si hasta ahora

los temas preferidos se referían a las aptitudes exigidas por el trabajo y su relación con las aptitudes del trabajador, a partir de ahora se ampliarán con las que se refieren a los objetivos del trabajo y su relación con los objetivos del que lo ejecuta, ¿qué interés encuentra este individuo en este trabajo que le induce a desplegar en él una mayor o menor actividad y qué satisfacciones e insatisfacciones le produce?

### Integración colectiva en la organización

Pero, como es bien sabido, el hombre normalmente no trabaja solo, sino en un grupo humano, en compañía de otros y subordinado a otros. Ya en la fugaz alusión que hemos hecho a los experimentos Hawthorne quedaba claro este componente social de las actitudes en el trabajo. Componente en el que a su vez podemos distinguir dos aspectos. En primer lugar, el hombre trabaja en el seno de una organización formal y en ella encuentra en buena parte, el significado de su trabajo. Así, el trabajador puede encontrar satisfactoria su actividad porque merece el aprecio de su jefe, le acerca a un aumento de sueldo o de categoría o le abre un buen futuro profesional en el interior de la organización. El segundo aspecto social de la actividad laboral resulta del hecho de que el hombre trabaja en el seno de un grupo espontáneo, constituido por sus compañeros inmediatos de ocupación, y su actitud y sus reacciones están en buena parte condicionadas por las del grupo.

Así, el significado personal del trabajo para el hombre trabajador, se nos transforma en una formulación más compleja y moderna, com-

pleta, en la relación existente y posible -  
entre objetivos del individuo, objetivos -  
del grupo y objetivos de la organización.

Tiene sólo un interés teórico el notar que con esta preo-  
cupación por el factor social y colectivo la psicología indus-  
trial entra en contacto con la sociología, o más exactamente, -  
se convierte en psicología social industrial. El nombre es, en  
definitiva, lo de menos. Lo importante es que los datos así ad-  
quiridos forman la base científica de lo que hoy llamamos rela-  
ciones humanas en el trabajo y en la empresa.

En esta evolución de la psicología industrial que rápida-  
mente acabamos de resumir Norman Maier ocupa un puesto destaca-  
do. Su contribución se cifra en primer lugar en el libro Princi-  
ples of Human Relations, que traducido a la mayoría de lenguas  
cultas ha alcanzado una extraordinaria difusión.

Los experimentos de Hawthorne, y en general  
los trabajos de Elton Mayo y la Escuela de  
Harvard, hicieron caer en la cuenta de la -  
extraordinaria importancia de las actitudes  
obreras en el proceso laboral. Para conse-  
guir una mayor colaboración, y con ello una  
mayor satisfacción individual y un mayor -  
rendimiento colectivo, era preciso mejorar  
las actitudes. Pero para hablar de mejorar  
las actitudes es preciso suponer un patrón  
ideal con el cual compararlas. En el caso de  
esta escuela, las actitudes de los trabaja-  
dores son buenas, en la medida en que se -  
acercan a las de la dirección. Y las de és-  
ta son buenas por principio, porque están -

determinadas por los fines de la empresa.

Así, existen en la empresa, y en general en toda orga-  
nización, un doble sistema de actitudes o de puntos de vista,  
los de la dirección y la línea jerárquica, determinados por -  
la lógica de la eficacia y los de los trabajadores determina-  
dos por la lógica de los sentimientos individuales y colecti-  
vos, que normalmente se traducen en resistencia a los prime-  
ros. La culpa no es de los trabajadores, sino de los directi-  
vos, que no han sabido elevarles a un punto de vista más alto  
dándoles una información suficiente, explicándoles los motivos  
de las decisiones y, en general, los objetivos del trabajo y  
de la empresa. Así, para muchos autores influidos por estas -  
ideas, la información se ha convertido en la panacea para to-  
das las incomprendiones y los conflictos en la organización -  
del trabajo (e incluso en la vida social)

Por supuesto, la información es importante para cam-  
biar las actitudes, pero no es suficiente. Normas Maier ante  
estos problemas se sitúa en una perspectiva sensiblemente dis-  
tinta, cuyo punto de referencia más conocido pueden ser los  
célebres experimentos de Lewin sobre el mando autoritario, de-  
mocrático y anárquico y sus efectos sobre el grupo.

#### Participación y autodisciplina

El grupo que recibe una cierta participación en la res-  
ponsabilidad alcanza una mayor integración, demuestra una ma-  
yor autodisciplina y es más capaz de colaboración, a diferen-  
cia del grupo autoritariamente dirigido, que, si en presencia  
del jefe puede desarrollar un mayor rendimiento, es incapaz  
de autodisciplinarse, trabaja con mayores fricciones inter-  
nas y no ofrece más que una colaboración pasiva. Por otra par-  
te el grupo, incluso con participación en la responsabilidad  
necesita un jefe que lo dirija hacia un fin y a cuyo alrede-  
dor se integre, Falto de este centro, el grupo cae en la anar-  
quía.

En una orientación parecida, el tema principal de Maier es el de la decisión conjunta como forma de integrar el grupo en un objetivo común. El esfuerzo por alcanzar una decisión conjunta, polarizando los objetivos individuales en una misma dirección, modifica al mismo tiempo las actitudes de los miembros del grupo. En el interior de una organización o de una sociedad, por tanto, para aunar las actitudes y los objetivos de los miembros (lo que desde el punto de vista de la organización equivale a mejorarlos), no basta con ofrecerles más y mejor información, sino que es preciso darles alguna forma de participación en las decisiones, lo que equivale a darles alguna participación en la responsabilidad colectiva.

Esto no significa entregar las decisiones industriales a una votación simple ni convertir la fábrica en una democracia inorgánica. La participación en la decisión y la ejecución es perfectamente compatible con la estructura orgánica y jerárquica. A cada escalón jerárquico le corresponde un determinado ámbito de decisiones, y es sólo para este ámbito propio que se propone la participación. Todo jefe medio, si merece este nombre, tiene una cierta esfera de autoridad cuya responsabilidad puede compartir con sus subordinados, convirtiéndolos así en colaboradores. El mando que no puede dar nada a compartir es el que, reducido a vigilante o a ejecutor de órdenes superiores, no tiene de jefe más que el nombre. Pero sería inútil intentar aplicar en serio a la organización laboral los datos y las conclusiones de la psicología social. Los Principios de relaciones humanas de Maier son un buen ejemplo de lo que puede realizarse en este sentido. No son, por supuesto, ni el primero ni el único. Cuando se publicó el libro ya se habían divulgado experimentos como los de Coch y French y los de Bavelas, que es obligado citar siempre que se habla de estos temas. Y desde ellos no sólo se ha escrito mucho, sino que los problemas de dinámica de grupo constituyen uno de los centros de interés más vivos de la actual psicología social.

Si es cierto que esto puede resumir la enseñanza de Maier y que lo mismo puede afirmarse de la parte más sistemática y constructiva de lo que llamamos "relaciones humanas en el trabajo y en la empresa", uno se siente tentado de afirmar que por aquí está el mejor camino e incluso el único para reducir las tensiones y los conflictos laborales en todos los órdenes. No faltan, sin embargo, las objeciones. Prescindo de las más frecuentes, que se limitan a aducir que esto es tan hermoso en teoría como irrealizable en la práctica, bien porque va contra los intereses de los mismos directivos que deberían ponerlo en práctica, bien porque, aunque quisiesen hacerlo los individuos y los grupos a los que deberían intentar comprender y dar confianza y responsabilidad, no merecen esta confianza e interpretarían este esfuerzo sólo como un síntoma de debilidad.

#### Objeciones

Digo que prescindo de estas objeciones porque, sin aspirar a ningún ideal utópico, personalmente creo que en esta dirección de comprensión, confianza y responsabilidad del subordinado podría hacerse muchísimo más de lo que efectivamente se hace, con gran beneficio para todos, para los individuos y para la propia organización. Quiero, en cambio, destacar que a la teoría de las relaciones humanas tal como la hemos presentado se le han hecho objeciones opuestas precisamente desde campos sindicales y políticos. La última intención de estas objeciones, cuando no son palos de ciego que confunden las relaciones humanas con el paternalismo o la beneficencia, podría resumirse así:

La teoría es muy hermosa y llena de buenas intenciones, pero cae en el mismo defecto que la escuela de Mayo, acepta por principio como válidos por sí mismos los objetivos de la empresa - o de la organización -

y trata de adaptar a ella a sus miembros. El que esta adaptación ya no se base en la coacción simple o en un condicionamiento psicológico directo no puede hacernos olvidar que es una forma de manipular a los individuos quizá en contra de sus propios intereses.

Porque lo cierto es que los miembros de la empresa, obreros y empleados, colectivamente considerados tienen intereses que no coinciden con los de la empresa. Mientras el centro de atención continúe siendo, como ocurre en la teoría de las relaciones humanas, el individuo y el grupo de trabajo, su conexión con los objetivos últimos de la empresa se efectuará siempre a través de la línea jerárquica, y por muy comprensiva y desinteresada que sea esta línea y su dirección el individuo se encuentra ante ella en situación de inferioridad. Recibe confianza y responsabilidad en la medida en que su superior quiera o sepa dársela. Sólo en la mesa de contratación colectiva el representante sindical, hablando en nombre de los obreros organizados, está en condiciones de relativa igualdad con la dirección empresarial. Sólo entonces puede hablarse de democracia industrial. Prescindiendo de esta representación colectiva, lo más que pueden pretender las relaciones humanas es sustituir el paternalismo personal por un paternalismo funcional u orgánico.

La psicología industrial o laboral, una ciencia aplicada lo que supone, por tanto, una cierta situación en la que se aplica y unos ciertos objetivos que se quieren conseguir con su aplicación. Las ciencias teóricas se justifican simplemente por su existencia. El hombre, decía ya Aristóteles, tiene una tendencia natural a conocer. Pero las ciencias aplicadas han de justificarse por su finalidad. Si pretenden servir han de aclarar a quién y para qué sirven.

Todo intento de ciencia aplicada, implica una referencia al hombre individuo, grupo o humanidad en general. Incluso el más pequeño invento utiliterio ha de ser útil para alguien. Y esta referencia al hombre supone a su vez la referencia a un sistema de valores, a una distinción entre bueno y malo. Aplicamos la ciencia porque pretendemos mejorar algo. Y si normalmente nos olvidamos de que en todo avance científico está en juego un sistema de valores últimos, siempre hay un momento, así al estallar la bomba atómica, en que el olvido no es posible, y nos preguntamos si todo el progreso técnico es, en definitiva, un bien o un mal para el hombre.

Si esto es cierto incluso para las técnicas derivadas de las ciencias de la naturaleza, mucho más lo será en el caso de las ciencias aplicadas, que tienen al hombre por objeto directo. Su última justificación deberá residir en cierta concepción de lo que es bueno para el hombre. La psicología industrial tiene por objeto mejorar el comportamiento laboral, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad, y por el momento la definición nos podría parecer suficiente. Ahora advertimos que para serlo nos haría falta disponer de un criterio definido sobre lo que es la satisfacción individual y lo que es la utilidad social. Y no hace falta ningún esfuerzo para demostrar que las concepciones sobre la felicidad individual y sobre el bien común pueden ser muy diversas.

Las objeciones que antes hemos recogido contra la teoría de las relaciones humanas se basaban precisamente en una diferencia de este tipo.

Aunque por una acertada dirección de personal las actitudes de los trabajadores lleguen a coincidir con las actitudes de los directivos en una defensa común de los intereses de la empresa, no es se

guro que estos intereses de la empresa coincidan con los intereses generales de la sociedad, de la que estos mismos trabajadores forman parte. Así planteada la objeción es irrefutable. Pero todavía podría ampliarse su alcance. Tampoco es seguro que una sociedad en la que las actitudes y los objetivos de todos sus miembros coincidiesen plenamente con las de los dirigentes de esta misma sociedad fuese por ello mejor que otra. Los habitantes de UN MUNDO FELIZ de Huxley, perfectamente satisfechos con su puesto y con su trabajo, se encuentran en este caso y no nos parecen, sin embargo, ni satisfactorios ni humanos.

Pero esto, se dirá, ya no es cuestión de psicología industrial, sino de política y, en definitiva, de moral o de filosofía como concepción del hombre. Exactamente, y aquí es donde quería venir a parar. La psicología industrial puede ayudarnos a mejorar la conducta humana en la medida en que dispongamos de una cierta idea sobre lo que es bueno para el hombre y para la sociedad. Tal idea la psicología industrial no puede dársela por sí misma, como no puede dársela ninguna ciencia social aplicada por grande que sea su aparato científico. Una ciencia social aplicada se aplica siempre en el marco de un sistema social y orientada por una ideología determinada. Para usar la expresión que hace un tiempo estuvo de moda, no es ciencia pura, sino ciencia "comprometida".

Una manera simple de comprobarlo es advertir que la psicología industrial no puede cultivarse de la misma manera en un país capitalista que en un país comunista. De hecho, en Rusia la psicología industrial no sólo no se ha desarrollado en el sentido que hemos descrito, sino que incluso sus primeras manifestaciones, como la selección, han entrado en conflicto con la ideolo-

gía y han acabado por abandonarse. Lo mismo puede decirse, y con más fuerza, de las restantes ciencias empíricas del hombre y de la sociedad.

Esta comprobación nos resulta reconfortante, y en este sentido se utiliza muchas veces. Se da con ello por supuesto que la psicología industrial, y en general las ciencias sociales aplicadas, coinciden con la ideología democrática, ideología de la que participa el que hace la argumentación. La impresión de coincidencia se precisa al advertir que muchas veces las conclusiones alcanzadas o las recomendaciones formuladas por estas ciencias se oponen a la estructura social tradicional o al orden establecido en forma parecida a como lo hacen los credos políticos "avanzados". En la conciencia popular apelar a un psicólogo o a un sociólogo para resolver un conflicto humano es demostrar una mentalidad "progresiva y democrática".

Y, sin embargo, esta identificación entre ciencias psicológicas y sociológicas y mentalidad democrática, o más exactamente entre el progreso de estas ciencias y el respeto a la dignidad y la personalidad humanas, dista de ser evidente. Por su propia naturaleza, estas ciencias estudian el condicionamiento de los hechos humanos, y lo que pueden enseñarnos es la manera de influir sobre la conducta de los individuos y de los grupos. No hay ninguna razón para que sus posibilidades no sean particularmente gratas a una concepción totalitaria de la sociedad. La utopía de Huxley a la que antes me he referido no es, en último término, más que el ideal de una tecnocracia de base psicológica y sociológica.

No puedo continuar una discusión que alargaría excesivamente este comentario. Mi único propósito era hacer caer en la cuenta de que la psicología industrial, como toda ciencia aplicada, tiene una finalidad externa a sí misma, y que si como técnica es indiferente al uso que se haga de ella, como actividad humana sólo puede justificarse por la finali-

dad de este uso. En una época en que tiende a creerse que igual como basta el desarrollo intensivo de las técnicas físicas para elevar el nivel material de vida, bastaría el desarrollo intensivo de las técnicas psicológicas y sociales para aumentar el nivel espiritual, creo que estas observaciones no son inútiles.

Ya sé que para la mayoría de psicólogos industriales, que sólo pueden hacer avanzar su ciencia en una parcela muy limitada o que la aplican en una situación concreta que sólo en muy escasa medida pueden variar esta apelación al sentido último de su actividad, les parecerá inútil o exagerada. Pero basta desplazar ligeramente el eje de la consideración para que influya sobre su trabajo de todos los días. He dicho que la última justificación de la psicología industrial reside en poseer una cierta idea sobre el bien del hombre y el bien de la sociedad. Esto supone a su vez una responsabilidad moral en la fidelidad a estas ideas o, utilizando la expresión tradicional, una deontología profesional, un código de normas éticas en el ejercicio de su actividad.

No sería difícil indicar las líneas maestras de la deontología profesional del psicólogo industrial deduciéndolas del propio objeto de su ciencia. El que otras actividades profesionales se hayan visto llevadas desde muy antiguo a reflexiones parecidas sobre su actividad, simplifica su tarea. Quizá en el caso de psicólogo habría que insistir en que generalmente peca por omisión, que más que por mala voluntad o codicia daña a su cliente por su incompetencia o su inconsciencia, confiando en que su técnica puede permitirle mayores conclusiones de las que realmente le permite e inspirando a otros esta confianza.

El pensar en las trascendentales y a veces funestas consecuencias que el más pequeño de sus actos o de sus afirmaciones puede tener en la vida de otra persona, debería llenar a todo psicólogo de un santo temor en su actuación. Conocer a fondo las posibilidades y las limitaciones de su técnica es la primera de las obligaciones morales.

### Psicólogos de la empresa

No sería difícil discurrir por este camino preocupado por la dignidad y el valor del objeto solo - mejor sujeto - de la actividad psicológica. El problema se complica cuando se tiene en cuenta que con mucha frecuencia para el psicólogo industrial la relación con sus sujetos se da en el marco de una organización laboral, a cuyo servicio está y por cuyo servicio es retribuido. Nótese que esta complicación se produce también en nuestros días en profesiones liberales muy antiguas cuyo código de ética profesional se basaba también exclusivamente en la trascendencia de la relación entre dos personas. El código hipocrático no cubre todas las situaciones en que puede encontrarse el médico de empresa o el médico del seguro de enfermedad.

Presentado en la forma más descarnada posible, el problema se plantea así: como psicólogo, el psicólogo industrial se preocupa, en primer lugar, por el bien de un hombre o de un grupo de hombres; como empleado de una empresa o de una organización, se espera de él se interese en primer lugar por el éxito, normalmente económico, de dicha organización e incluso podemos añadir que se preocupe y colabore en este éxito justamente en la forma en que lo entienden los directivos de la organización, respecto a los cuales se encuentra en subordinación jerárquica. Lo que equivale a decir que acepta para la aplicación de su ciencia una autoridad extraña a ella.

Que, en muchos casos, los intereses de la empresa efectivamente coincidan con los de sus miembros y que en muchas empresas el psicólogo goce de una amplia autonomía, no asegura que siempre y en todos los casos ocurra así, y basta esta

posibilidad para dejar abierta la puerta a un posible conflicto. Es aquí donde entra en juego la deontología.

### Negarse a colaborar

No pretendo aquí desarrollarla ni mucho menos abordar - la casuística. Me basta con indicar el hilo conductor de una - posible solución. La actuación del psicólogo industrial en la - empresa tiene sentido en el ámbito y en la medida en que los - intereses de la empresa coincidan con los de sus miembros. Fue - ra de aquí no tiene nada que hacer. Y si alguna vez una deci- - sión de la dirección entra en el campo de la actividad del psi- - cólogo o pretende de éste que haga algo que puede dañar los in- - tereses individuales o colectivos de otras personas (y ya se - entiende que me estoy refiriendo a intereses económicos), el - psicólogo debe negarse en nombre de unos objetivos más altos. Y puede perfectamente justificarse diciendo que al obrar así - quizá perjudica a los intereses económicos inmediatos de la em- - presa, pero, en definitiva, está colaborando en sus objetivos - a largo plazo, pues el "futuro de la empresa más aún que sus - resultados económicos actuales depende de su capacidad de inte- - grar un conjunto de hombres en una finalidad común".

Y como prevenir es mejor que curar, el psicólogo indus- - trial hará perfectamente antes de aceptar un puesto en una or- - ganización en dejar claro cuál puede y debe ser el sentido de - su colaboración. Y obrará sensatamente negándose a trabajar en - una organización que no admita este punto de vista. Añadamos - que en la práctica este punto de vista sólo será aceptado por - las empresas y organizaciones que basan en él su política y su - dirección personal. Porque es bueno recordar que la mayor par- - te de las enseñanzas de la psicología industrial no es al psi- - cólogo industrial empleado de la empresa, sino al departamento - de personal, y en primer lugar al propio director y a la línea - de mando, a quien corresponde ponerlas en práctica.

### JEFE DE DIVISION (O T C)

Prestigioso laboratorio farmacéutico in- - ternacional desea cubrir el puesto de je- - fe de su división de productos "populares - (OTC). El puesto, con dependencia directa - del director de Marketing, comprende va- - rias vertientes, a saber: la programación - de todas las actividades marketing dentro - de unos objetivos de venta y de rentabili- - dad y, básicamente, la dirección y anima- - ción de una red de ventas. Se valorarán, - además de una formación orientada hacia - el marketing, la experiencia de mando y - el conocimiento de los canales de distri- - bución propios de estos productos o de - otros bienes, ya sean de gran consumo o de - distribución selectiva, así como un alto - grado de dinamismo y profesionalidad. El - candidato elegido se desenvolverá en una - organización joven, sólidamente estableci- - da en España, con interesantes perspecti- - vas de futuro y contando con los más avan- - zados medios de trabajo. Sueldo de nivel - alto, negociable. Reserva absoluta.

Escribir al apartado 314 de Madrid. (8.267)

### PSICOLOGOS "PRET A PORTER"

¿Cabe una actitud neutra para el ejercicio de la Psicología en la industria? ¿O, más bien, la función del psicólogo es una hábil aplicación de unas técnicas que intentan garantizar el mantenimiento de la "normalidad" en el campo laboral?

En lo que sigue, recogemos la opinión de Beatriz Castillo, recientemente publicada en "Cuadernos de Psicología Concreta", de Buenos Aires.

Nos proponemos aquí plantear algunos de los problemas con que nos hemos encontrado en un área de nuestra práctica profesional y que persisten como interrogantes de difícil solución. Los puntos que abordaremos no se refieren a cuestiones de orden técnico o metodológico, sino más bien axiológico, en la medida de que lo que se trata es de poner en tela de juicio el sistema de equilibrio y de valores con que el profesional psicólogo aborda la intervención sobre personas o grupos en un aspecto específico de su tarea.

Tales problemas se plantean cuando como psicólogos nos incluimos en uno de nuestros ámbitos específicos: el de la psicología institucional, y pretendemos allí hacer una tarea que sintetice en una sola ecuación la técnica y la ideología. Es evidente, sin embargo, que toda tarea técnica expresa en sí misma la ideología que la subyace -- sea o no consciente de esto quien la lleva a la práctica --. Por tanto, el problema se plantea cuando en la praxis se desea combinar -- aunque en mínima medida -- la tarea técnica y una ideología de cambio. (Es necesario aclarar que cuando hablamos aquí de ideología, no estamos refiriendo a ésta como "falsa conciencia", o como sinónimo de reflejo deformado de

la realidad. Más bien tomamos la ideología como cosmovisión, como conjunto de representaciones, ideas, creencias y sus respectivas interrelaciones, que se constituyen en el marco referencial totalizador de las conductas).

Nos importa recortar un aspecto dentro del ámbito institucional: el área laboral. Pero nos parece interesante partir previamente de una clasificación de las instituciones, y que se basa en la situación en que se encuentra el hombre en cada aspecto institucional, señalando también la patología de cada una de ellas:

1. Instituciones que se ocupan del hombre enfermo.
2. Instituciones que se ocupan del hombre aprendiendo.  
Modalidad patológica: predominio del hábito sobre el aprendizaje.
3. Instituciones que se ocupan del hombre trabajando.  
Modalidad patológica: alienación.
4. Instituciones que se ocupan del hombre en tiempo libre.  
Modalidad patológica: progresivo estrechamiento de este tiempo invadido por el tiempo reglamentado, el "ocio alienado".

Se muestra así a los sistemas institucionales como enfermantes. Y si bien esta cualidad de "enfermante" refiere en todos los casos al fenómeno más inclusivo de la alienación, nos parece que donde aparece con mayor crudeza y dramatismo es en el ámbito laboral, quizá por ser el trabajo la actividad esencial del hombre, y la que le da calidad de tal.

Creemos muy importante que el psicólogo se incluya cada vez más en nuevos ámbitos, ya sea en tareas de psicoterapia o psicohigiene y en los distintos niveles (individual, grupal, institucional o comunitario) ampliando su campo más allá de los límites un tanto estrechos de la clínica individual.

No obstante, la inclusión del profesional psicólogo en las instituciones de los puntos 1, 2 y 4, si bien ofrece problemas, son problemas que, pueden en general ser enfrentados con los recursos provenientes de la técnica. Pero es quizá en el ámbito de las instituciones laborales donde la contradicción entre la técnica de la que el psicólogo es portador y su ideología se pone de manifiesto más flagrantemente.

### Psicólogo amortiguador

Todo desequilibrio en una institución laboral lleva, necesariamente, a una disminución de la productividad, y por ende, de las ganancias. Por tanto, el psicólogo será llamado para resolver las tensiones emergentes de dos situaciones básicas:

1. Problemas internos derivados de una baja de la productividad.
2. Problemas de "relaciones humanas" que, en general, encubren la dificultad del sector dirigente para manejar los cuadros medios o inferiores de la institución.

Ambos aspectos están profundamente relacionados, por cuanto del rendimiento del personal dependerá, en buena medida, la mayor o menor productividad de la empresa. Existe, pues una "ideología de la productividad" para la cual todo conflicto, individual o colectivo, es un obstáculo en la obtención de este objetivo.

En este sentido, Michel Crozier, en "La fabricación de hombres", en referencia a la aparición de la psicología en la empresa en EE.UU., señala que las crisis económicas de 1930 y las grandes conmociones económicas que le siguieron destacaron que era muy difícil utilizar la mano de obra sin utilizar el diálogo. Además, el fortalecimiento del sindicalismo obligaba a un trato más racional y humano del asalariado.

La necesidad de la inclusión de la psicología en la

gran empresa, se hizo patente a partir de 1.924 (D. Fraisse, "¿Progreso o Mistificación?") cuando una empresa americana de fabricación de material telefónico, Western Electric Company, empieza un estudio sistemático sobre los efectos que tiene la iluminación de los talleres sobre la producción. Durante tres años los ingenieros variaron en "talleres testigos" la iluminación. Con gran sorpresa, descubrieron en todas las situaciones un incremento de la producción, ya fuese la iluminación favorable o desfavorable. Explicaron este hecho por la emulación que supone el trabajo en equipo y el interés que ponían los obreros en su trabajo en esos "talleres-testigo".

Esta experiencia fué ratificada con otra ulterior, de 1927 a 1936, donde un equipo de ingenieros y de universitarios estudió sistemáticamente las actitudes de los obreros en su trabajo. Se la denominó experiencia del "test-room" y consistió en colocar a seis obreras, en un cuarto especial y bajo el control permanente de un observador, confiándoseles la tarea de conectar líneas telefónicas. En un período de varios años pudieron comprobar que sobre la producción influyen no sólo las condiciones físicas, sino también las diversas pautas introducidas durante la jornada: una merienda servida por la empresa, una distribución distinta de los horarios de trabajo en la semana, etc. En conjunto, la producción de esas obreras aumentó regularmente, cualesquiera fueran las modificaciones introducidas, y aún cuando se volvía a condiciones menos favorables.

Esa investigación se prolongó en una serie de encuestas en los talleres. Se probó así que el temor a la autoridad hacía trabajar a muchos empleados en condiciones anormales de tensión, que la hostilidad con que se recibían sus iniciativas las paralizaban, que las dificultades de su vida diaria incidían sobre su "eficiencia" y a la inversa, que si se concedía a su trabajo una atención personal, se confería a cada cual la impresión de que era una individualidad y no simple-

mente un engranaje de la máquina.

### El hombre como tropiezo empresarial

Hasta ese momento se manejaba la idea de que, para obtener un mejor rendimiento del obrero, lo mejor era acrecentar su estímulo financiero por el aumento de los salarios o por nuevos sistemas de retribución. Pero estas investigaciones probaron que el obrero no busca sólo en su trabajo un medio de satisfacer sus necesidades, sino que espera de él una afirmación de sí mismo, de su personalidad, en ese grupo social que es el equipo, el taller, la fábrica.

La conclusión fué, pues, que la satisfacción en el trabajo es una motivación esencial, de la que depende en buena parte el interés que el obrero atribuirá a su actividad productiva.

- un objetivo: obtener la adaptación positiva del personal de todos los niveles a la vida empresarial, desarrollando sus aptitudes y proporcionándole motivaciones adecuadas a sus cometidos.

(Del folleto de presentación de una empresa de "Consulting")

Así pues, el estamento empresarial tropezó con el hombre, y tuvo que ocuparse de él: de sus problemas de fatiga, de sus condiciones psíquicas, de sus interrelaciones. Y, de este modo, la psicología se introduce en la gran empresa. Si bien podemos analizar el rol del psicólogo en funciones distintas dentro de la empresa ("relaciones públicas", "construcción de una imagen", selección de personal, etc) y sus distintas implicaciones ideológicas, nos importa centrarnos en el rol del psicólogo institucional, el cual queda evidenciado en

lo que se ha dado en llamar "problemas de relaciones humanas"

El management moderno constituye un sistema de organización perfectamente coherente que para maximizar la eficacia se obliga a juzgarla según los criterios objetivos y mensurables de RENTABILIDAD Y COMPETENCIA. Gracias a la mensurabilidad de estos criterios el sistema adquiere RACIONALIDAD y abandona el reino de la voluntad arbitraria - y así -, mientras el ambiente evoluciona, la racionalidad ejerce una presión continua en favor de las adaptaciones útiles: por esto el sistema en cuestión es muy adaptable, creable y competitivo".

Gelinier, en "El secreto de las estructuras Competitivas")

Los métodos usados por las "relaciones humanas" son de todas clases. Al decir de Crozier, su espíritu fundamental -- consiste en tratar la oposición como una neurosis o una enfermedad: la sumisión es lo normal, bastan las estadísticas para probarlo. El "hombre normal" gusta de tener buenas relaciones con sus camaradas de trabajo y con sus jefes. No le gusta hacer obstrucciones. Si a veces es empujado a ello es porque no tenía otra solución y el motivo es que no podía "comunicarse" con sus jefes.

En "Relaciones Humanas" la noción de "comunicación" es un concepto esencial. Encontramos a menudo como un objetivo -- de los estudios institucionales en empresas "la necesidad de restablecer el diálogo /o abrir los "canales de comunicación" entre los distintos sectores de la institución". Técnicamente puede ser correcto, pero la trampa de esto es omitir analizar

el conjunto de las relaciones sociales y la estructura de las sociedades globales en la que los grupos laborales se integran.

Vendedores de ideas

De acuerdo a las nuevas condiciones, la empresa se propuso dos modificaciones básicas que son quizá la base de toda "human relations". La primera consistió en cambiar el espíritu de autoridad. Crozier señala a este respecto que, en adelante, la función del jefe no será impartir órdenes sino "vender ideas". No gobernará por el temor, sino por la camaradería. El buen jefe no será el que sabe imponerse sino el que sabe escuchar. Evidentemente, siempre habrá que apelar a sanciones, pero se las presentará como una triste necesidad a la que se debe apelar para quienes por su mal trabajo o ejemplo "ponen en peligro la vida de comunidad".

- + La empresa tiene la necesidad de asegurar se la prestación racional del personal, - para lo cual no basta solamente con el principio de autoridad.
- + La complejidad creciente de la organización y de las relaciones empresariales que hacen complicado el control del personal. Cuando el personal está bien formado el control se aligera notablemente.
- + La existencia de medios poderosísimos de información y formación de la opinión pública, que imponen a la empresa la necesidad de actuar también como centro de información y de formación de la colectividad que opera dentro de ella.

La segunda modificación importante consistió en reorganizar la jerarquía. Esto supuso renunciar a la idea de una jerar-

quía vertical, y favorecer la "comunicación" en pequeños grupos horizontales de "funcionamiento democrático". En la práctica sólo se toman en cuenta, sin embargo, aquellas sugerencias que sirven para consolidar el ascendente de la dirección haciéndolo parecer democrático.

De lo dicho puede inferirse que el psicólogo será llamado para incluirse en la empresa para coadyuvar - en forma - explícita o implícita - a algunas de estas finalidades básicas. Nos importa, sin embargo, intentar ver la ideología subyacente - desde la subjetividad de quien se incluye - y que puede sintetizarse en tres actitudes básicas.

En la primera el psicólogo conoce los resultados que se pretenden obtener de su tarea y accede conscientemente a ello, con o sin racionalizaciones que expliquen tal actitud. Tal es el ejemplo de una gran empresa de productos alimenticios cuyo objetivo apenas encubierto en la contratación de un psicólogo era interponer a éste como un mediador a los efectos de "racionalizar" parte del personal de un determinado sector. De este modo el psicólogo contribuía "científicamente" al despido de numerosas trabajadores y objetivamente se transformaba en CÓMPLICE de la política empresarial.

Un técnico especializado se pondrá en contacto con usted, y usted llegará con él a la solución más adecuada para su problema o su necesidad.

(Slogan de una empresa consultora)

En el otro extremo estaría la actitud del profesional que podríamos denominar INFILTRADO. Aquí, el psicólogo aceptaría el rol que la empresa le proponga, pero con el oculto propósito de recoger información o cambiar los objetivos pa-

ra los que inicialmente fué contratado. Pero aquí el psicólogo - cuyas lealtades pertenecerían ya a una organización extrainsitucional (política, sindical, etc). - no actuaría ya como psicólogo sino como militante, y la dimensión profesional sería sólo el medio de alcanzar otros objetivos para él más valiosos e importantes.

### Psicología instrumental

No obstante, creemos que ninguna de ambas actitudes es la más común en la inclusión del psicólogo en la empresa. La variante que creemos más difundida es la que podríamos dar en llamar "neutralista" o "instrumentalista". Pensamos que su fundamento es una concepción científicoista del rol profesional. Escudándose en la supuesta neutralidad valorativa del profesional y disociando el "instrumento psicológico" de quien lo porta y a quien lo aplica se pretende que el psicólogo puede señalar las áreas de conflicto, esclarecer los puntos de urgencia, limpiar la comunicación, etc, sin tomar partido."

Pero, entendemos que tal "neutralidad valorativa" no existe. Ya se trate de técnicas operativas (discusiones en grupo, T Group o "Laboratorio social", "rol playing", psicodrama, etc). o directivas, en todos los casos se analiza la actitud del superior y el subordinado, y a la vez que - aunque sea en forma implícita - se enseña el nuevo espíritu de mando - y las nuevas formas de obediencia - se pretende apaciguar las tensiones que despierta la jerarquía, poniendo a los individuos frente a las responsabilidades de cada situación. En general, lo que subyace es la tendencia a aceptar la actitud "normal", a apaciguar las tensiones que subsisten o permitir su "rechazo" dentro de un marco que está de antemano pautado. Todo esto se completa con el ocupamiento del ocio, que deviene un "ocio alienado" donde los medios de comunicación de masas, mediante la difusión de una imagen, dan al sujeto las pautas de "normalidad" a las que, tarde o temprano, deberá adaptarse.

J. Bléger ("Psicohigiene y Psicología Institucional"), apuntando al rol del psicólogo laboral, señala que "en ningún caso el psicólogo debe situarse como agente o promotor de la productividad, porque no es ésa su función profesional su objetivo es la salud y el bienestar de los seres humanos, el establecimiento o creación de vínculos saludables y dignificantes". Creemos que es necesario precisar más esta formulación, pues de hecho el psicólogo, al incluirse para trabajar con la institución aliviando las tensiones resultantes del mal funcionamiento institucional, favorece a la clase dirigente por cuanto mejora la productividad - cuyo beneficio es necesariamente mínimo para el obrero - o mejora las relaciones obrero-patronales sin producir una modificación de roles o un cambio en la distribución de las ganancias y beneficios.

La necesidad de implantar un sistema que facilite la eficacia y el desarrollo en un medio de competencia creciente se siente en todos los sectores y a todos los niveles empresariales.

(Principio declarado por una Empresa Consultora)

Es posible que haya variaciones que en lo inmediato aparenten favorecer al "obrero", pero el elemento originario, que no se pone en tela de juicio y no debe ser discutido es el régimen económico y su concepción de la empresa. Volvemos nuevamente a Crozier cuando señala que en la medida que se rechazan los cambios profundos de estructura no queda sino tratar de cambiar la mentalidad de los obreros y persuadirlos de la "comunidad de intereses" que une al capital y al trabajo, a los patronos y a los obreros. ¿A mayor productividad no hay acaso mayores salarios, mayor participación en las ganancias?

### Incoherencias

Sin embargo, en realidad la comunidad de intereses no existe. Más allá del hecho de que la plusvalía nunca es dividida en partes iguales, el interés del obrero que no tiene más que su trabajo no puede compararse al de su empleador que dispone de los medios de producción. Y aún en el mejor de los casos que el empleador pretendiera cumplir una función social, no tratando de enriquecerse personalmente con su empresa, lo cierto es que conserva la iniciativa, el poder económico, social y en definitiva, político, y que los "otros" existen sólo en la medida de los intereses de aquel.

Creemos, pues, que aún dentro de la última variante de inclusión señalada ("profesionalista") objetivamente en una sociedad de economía de mercado, el psicólogo inserto en la empresa tiende a aliviar tensiones que, generalmente, revierten en un "mejoramiento" de las relaciones obrero-patronales que en general "adaptan" al obrero a las condiciones de rendimiento de la empresa haciéndole creer que los mínimos beneficios obtenidos son reales logros. Pero, en la medida que no modifica en sí mismo condiciones infraestructurales tiende a crear en ellos una "falsa conciencia" que atenta contra una toma de conciencia real. Estrecha, en lugar de aumentar, los límites de su conciencia posible. En ese sentido, objetivamente, se transforma en una actividad contra los obreros en la medida que se consolida la persistencia de un mundo humano alienado, afianzando las prerrogativas de la clase dominante y dándole a ésta mayores elementos de control.

Antes de terminar, solo nos resta una última aclaración. Una de las críticas que podrían hacérsenos al ubicar taxativamente el campo laboral como inabordable para cualquier psicólogo que pretenda llevar adelante una praxis minimamente coherente con una ideología de cambio, sería la de que cualquier actividad que se realice dentro del sistema - aún la de la clínica individual - es un compromiso con él mismo.

De esto no nos cabe ninguna duda. Pero manteniéndonos dentro del encuadre del rol profesional, creemos también que hay grados de compromiso. Como afirma Castilla del Pino en "La incomunicación", vivir en el sistema es inevitable; lo es también vivir de él. Pero es, a partir de aquí, que hay que operar a favor del sistema o en contra de él. Los hombres no se dividen porque unos vivan del sistema y otros no, sino porque trabajan deliberadamente en favor o en contra del mismo. La pretensión de "purismo" es pues falaz además de imposible. Pero - manteniéndonos dentro del encuadre del rol profesional-, en algunos casos, tales como el del ámbito laboral el grado de complicidad es tal, que no permite sino su denuncia a menos que se quiera ser conscientemente cómplice de la explotación.

"No dude. Sus colaboradores pueden ser la mejor inversión y la más rentable de su industria, si llega usted a aprovechar todas sus posibilidades".

Otro slogan de una empresa consultora.

A B C, Martes 18 abril 1.972

PROMOTOR DE VENTAS

- + Somos una compañía situada entre las primeras del mundo en su sector. Vendemos artículos de primera calidad y reconocido prestigio, fuertemente apoyadas, y estamos buscando una persona para ampliar nuestro equipo comercial.
- + El candidato seleccionado deberá ser un auténtico profesional de la venta, con una acusada personalidad, don de gentes y deseos de superación y lucha.
- + Es requisito indispensable una experiencia mínima de tres años en la venta de bebidas a hostelería, supermercados, etc. y un profundo conocimiento de dicho ramo.
- + Ofrecemos amplias posibilidades de promoción, alta en la plantilla de la empresa, dietas, gastos de viaje y unos ingresos garantizados del orden de las 300.000 pesetas netas anuales.
- + Abstenerse las personas que no reúnan las condiciones extrínsecamente requeridas.

T E A, ha recibido el encargo de asesorar en la selección.

Escribir enviando "curriculum vitae" a su Departamento de Psicología, apartado - 10.037, Madrid, indicando en el sobre: "Referencia 6,358". Todos los candidatos serán contestados. (8.078)

Opina un caso clínico:

LAS POSIBILIDADES DE UN PSICOLOGO EN ESPAÑA

Al programar la publicación de este "documento" pedimos opiniones a algunos profesionales que contasen con cierta experiencia en este reciente oficio de la psicología industrial en España.

Casi todos - como era de esperar - han fallado, ocupados, sin duda, con sus abrumadores trabajos de selección o de "estudios motivacionales".

A pesar de todo, hemos recibido la instructiva respuesta de uno de ellos. Se trata de un joven representante de una de las primeras hornadas de psicólogos que tiene la fortuna - al saber le llaman suerte - de comer del tingladrillo de esta clase de psicología.

Recogemos íntegramente - son oculta nuestra perplejidad - la opinión y hasta los consejos de este joven psicólogo que, para mayor libertad de sus expresiones ha preferido ocultar su nombre. Eso le salva.

De las tres especialidades tradicionales a las que se puede dedicar el psicólogo - clínica, pedagógica e industrial - es sin duda "la clínica", la que ofrece una mayor formación o, mejor diríamos, una formación más profunda. Las técnicas proyectivas, por ejemplo, son un camino a seguir. A estas técnicas proyectivas puede consagrarse, exclusivamente, cualquier profesional de la psicología (al Rorschach, al T.A.T. etc)

Pero el problema del psicólogo clínico es grande. ¿Dón

de trabajar? Los médicos psiquiatras tienen unas reservas y, en muchos casos, una abierta hostilidad, por el psicólogo clínico. Esta hostilidad tiene unas bases reales: son conocidos los casos de psicólogos que, tratando de curar a determinados enfermos, por medio de la psicoterapia, se han equivocado porque estos casos eran psiquiátricos (un tumor cerebral, por ejemplo). Además, esta imposibilidad de diálogo entre psicólogos y psiquiatras es un problema a escala mundial, de sobra conocido por todos. No obstante, yo creo que este enfrentamiento es negativo. Y es que pienso que una colaboración podría ser muy productiva a escala Social. ¿La misma psicoterapia no podría ser realizada por psicólogos bajo la vigilancia de médicos? ¿No sería éste el camino para que la psicoterapia, instrumento de gran valor para la curación, cumpliera una misión auténticamente social en todos los sectores de la comunidad; claro que este tema excede de lo que simplemente pretende ser una nota informativa.

Entonces, el psicólogo clínico es rechazado por el médico psiquiatra, que es quien, en definitiva, tiene que darle trabajo. La posibilidad de trabajar en algún hospital, clínica sanatorio o Instituto de Psiquiatría es muy difícil, como acabo de decir. Además, y en el caso de que esto pudiera realizarse, siempre sería "para aprender", es decir, sin cobrar nada, cosa que solo se puede permitir el profesional que tenga otros ingresos por otra parte.

Esta la situación actual, pero, repito: la psicología clínica es la que forma más, es la que da una visión más profunda de la psicología, siempre y cuando, claro está, se practique con amplios conocimientos de psicoanálisis y psicología profunda. Creo, en definitiva, que cualquier psicólogo ha de ser, antes que nada, clínico, porque en cualquier esfera en la que trabaje, estos conocimientos de Psicología Profunda van a ser fundamentales para que su labor tenga la máxima eficacia.

Repito: creo que cualquier psicólogo tiene que tener unos conocimientos básicos en el campo de la psicología profunda,

da, se dedique a lo que se dedique: a la orientación escolar o profesional, a la selección de personal, al estudio de las motivaciones.

Pero comencemos por el tema: ¿Qué posibilidades tiene el psicólogo de sobrevivir profesionalmente? He comenzado a hablar del psicólogo clínico, porque, incluso en el campo industrial, tiene grandes posibilidades de trabajo.

### La selección de personal

El psicólogo puede actuar en dos campos que se complementan:

- a) La mecánica de la aplicación psicotécnica (aplicación de baterías de test idóneas para cada caso, baremación (en el caso de que no cuente con un auxiliar) e interpretación de estas pruebas de cara a una selección de candidatos al puesto. Se suele seleccionar a 2 o máximo a 3, para que sea la misma empresa quien tome la decisión, sobre este grupo de candidatos, final. Por un trabajo así que lleve un máximo de una semana entre la aplicación, luego las entrevistas posteriores, la valoración de los resultados, etc, se puede cobrar unas 8.000 pesetas.
- b) La aplicación, en el caso de selecciones de personal de alto nivel - para personal directivo, etc -, de pruebas de personalidad profundas como son el test Rorschach (de aprendizaje muy largo y laborioso) o el T.A.T., test que con unos conocimientos profundos de psicología dinámica y siguiendo el Mahuel puede ser interpretado con mayor facilidad (aunque es un test en el que entra en juego la subjetividad, con los peligros que ello entraña). Por la aplicación de dos o tres tests, dentro como estamos de la selección de personal, tests que son individuales, como es sabido, se puede cobrar hasta 5.000 pesetas. Estos trabajos se pueden efectuar o bien directamente para empresas o bien -

directamente para empresas o bien para centros de consulting, que luego van directamente al cliente.

### Los estudios de motivación

Es un terreno con grandes posibilidades para el psicólogo. Nos movemos ahora en el plano de los estudios que se llaman "cualitativos", no aquellos en los que intervienen encuestas que luego hay que interpretar con amplios conocimientos de estadística y sociología.

Los estudios de motivación es un camino muy amplio para el psicólogo.

Los medios para realizar estos estudios de motivación, es decir, la fuente de información con la cual se investiga en estos estudios, son:

- a. Reuniones de grupo, que se recogen en cintas magnetofónicas para luego transcribir e interpretar.
- b. Tests proyectivos, de más fácil aplicación, porque consisten en presentar al encuestado una frase estímulo directamente relacionada con el producto o el tema que se está estudiando, para que desarrolle en unas líneas, lo más espontáneamente posible, su visión personal de este tema.
- c. Las entrevistas en profundidad, que consisten en entrevistar a determinadas personas relacionadas con el estudio que se quiere realizar y, cogiendo en cinta magnetofónica sus contestaciones, hacer igualmente una transcripción para la interpretación posterior.

Por dirigir una reunión de grupo - dirigir a un grupo - de personas unas preguntas para que ellas hablen siempre que la intervención lo requiera, porque son interesantes las asociaciones libres - se cobra normalmente 4.000 pesetas. Por un informe sobre dos reuniones de grupo o tres, 20.000 o 25.000. Por

encima de ello, por cuatro reuniones de grupo se puede cobrar 40.000 pesetas (y es una tarifa baja).

El problema de los estudios de motivación es más complejo de lo que a simple vista parece. Es cierto que estos estudios de motivación se pagan muy bien; pero no es menos cierto que es muy difícil realizarlos. Pensemos que éstos estudios van a ser leídos por un cliente, un cliente que incluso ha sido difícil de convencer sobre la utilidad de estos estudios. Entonces el psicólogo tiene que moverse en dos planos:

- En el de su psicología, en que los resultados obtenidos en las reuniones de grupo, y entrevistas en profundidad, dan lugar a una interpretación quizá muy profundas, pero de escaso valor para el empresario, cliente o director de agencia de publicidad.
- En el de lo que se espera de él. ¿Y qué es lo que se espera de él? Pues se espera un informe claro, dirigido al hombre de empresa, en él que se analicen todos aquellos aspectos "comerciales" que ha obtenido, pero que no ha cristalizado en su informe, que puede ser muy interesante para un experto en psicología profunda, pero no para un empresario.

Para llevar a cabo estos estudios, que sí pueden ser una fuente de ingresos muy considerable, que dejan mucho tiempo libre para una investigación en el terreno de la clínica y del psicoanálisis y que, en el fondo, son un camino muy positivo para sobrevivir, aconsejamos lo siguiente:

- 1º - Tener unos conocimientos de Marketing, Economía y promoción de ventas.
- 2º - Estudiar a fondo algunos aspectos esenciales de la lingüística, Semántica, Filosofía y Literatura. Los

profesionales más competentes en el campo de la investigación motivacional (cualitativa) aplican en sus estudios determinadas directrices que marca la lingüística.

- 3º - Una vez que se ha estudiado el problema de cualquier producto a la luz de la psicología profunda, "traspasar", "traducir", este lenguaje a un lenguaje comercial, "operativo", que sirva para tomar decisiones prácticas.

El 1º punto, los conocimientos básicos en Marketing, son los más importantes, aparte de la formación básica en Psicología Profunda.

Consideraciones generales para el psicólogo que empieza:

Ante todo, unos meses de especialidad clínica en algún hospital o sanatorio, en su Departamento de Psicología, incluso no cobrando nada. Esta experiencia es enriquecedora en dos sentidos:

- a. Da una formación en el terreno de la psicología clínica, básica en el ejercicio de la profesión.
- b. Da una experiencia "esgrimible" en el curriculum, -- experiencia que tiene su importancia, ya que en ciertos campos de la empresa, el psicólogo clínico es un profesional al que se tiene cierto respeto.
- c. Como hemos dicho, al principio, esta experiencia y -- estos conocimientos son necesarios para incluso cualquier rama de la profesión que se haya elegido.

Orientarse hacia la empresa privada - en sus niveles de jefe de personal -, hacia los colegios, que como se sabe, cada vez van a estar más necesitados de psicólogo puesto que la ley lo exige, hacia empresas de organización y formación, en las que la necesidad de un psicólogo es real.

También es interesante para el psicólogo estar al día en cuanto a publicaciones, estudios, seminarios, cursillos, que aparte de ser incluíbles en el curriculum, sirven para -- fundamentar unos conocimientos. Cada vez es más necesario una formación auténtica en el terreno de la psicología, porque la falta de rigor abunda entre profesionales. Realmente, el camino es el estudio serio del campo en el que uno va a especializarse pero siempre que se tengan conocimientos profundos de -- Psicología Clínica y Dinámica.

Por último, creemos absolutamente NECESARIO tener unos conocimientos lo más profundos posibles en el campo de la Psiquiatría, de la Psicopatología e, incluso, de la Neurología.

+ + +

A B C, Martes, 18 abril 1.972

DIRECTOR DE VENTAS

para importante empresa de bienes de consumo recientemente instalada en Zaragoza.

Ref. núm. 11.402.

- + Clase, personalidad y experiencia.
- + Dominio de las técnicas modernas de gestión y "marketing"
- + Dinámico y dispuesto a viajar.
- + Deseos de superación y espíritu creativo
- + Dependerá directamente del director general.
- + Ingresos iniciales netos: mínimo 400.000 pesetas anuales.
- + Residencia en Zaragoza. (7.032)

Enviar carta manuscrita con historial, indicando Ref. en sobre y carta a:

Peligros, 9  
MADRID-14

C O C  
=====  
ALTOS MANDOS

RELACION DE PUBLICACIONES DURANTE EL CURSO

1.971 - 1.972

DOCUMENTOS:

- + PSICOLOGIA, ¿profesión en el aire?
- + TECNOLOGIA DE LA CONDUCTA. ¿Todo el mundo en una caja? Manifiesto de Skinner.
- + WALLON. Ontogénesis de la personalidad.

COMPLEMENTOS:

- Nº 1 - PSICOANALISTAS Y ANTIPSIQUIATRIA
- Nº 2 - LA FATIGA
- Nº 3 - EL PSICOANALISIS COMO INSTITUCION
- Nº 4 - LA ENSEÑANZA SUPERIOR BREVE, ES UNA AMENAZA O UN CAMBIO PARA LA UNIVERSIDAD?
- Nº 5 - LA LABOR TEORICA Y PRACTICA DE LA PSICOLOGIA EN ESPAÑA

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

LIBRARY

PHYSICS DEPARTMENT

CHICAGO, ILL.

1911

PHYSICS DEPARTMENT

CHICAGO, ILL.

PHYSICS DEPARTMENT

CHICAGO, ILL.