

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

PSICO-SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Síntesis del libro *Psychosociologie des entreprises*, de André Le Gall (Les éditions sociales françaises, Paris, 1958, 272 pp.).

EL ESTADO SOCIAL. EL GRUPO. LAS PERSONAS

I. Las relaciones humanas y el problema social

La oposición, en función del problema social, al principio de las relaciones humanas, es significativo, como pudo verse en los distintos debates de que fué objeto el problema en el VI Congreso Internacional de Psicotecnia, celebrado en París en 1953. Hacen presentir, aun cuando no sea necesario, la medida en que la eficacia de toda política de relaciones humanas está en gran

parte condicionada por el marco económico y social en que tienden a insertarse. En verdad, la mejor adaptación del hombre a su medio de trabajo será perturbada o frenada si se enfrenta en su vida exterior con excesivos motivos de insatisfacción u oposición. El problema psicosocial se sitúa así en el primer plano de los obstáculos.

La experiencia de las relaciones humanas no ha tenido prácticamente un éxito pleno más que en las organizaciones, en las que se han podido arbitrar, mediante una política de salarios y una política de vivienda, remedios eficaces a las

dificultades de la vida obrera o, al menos, el ejemplo de una voluntad formal de mejoramiento.

La segregación de la clase obrera no se produce solamente en el orden material, sino también en el orden psicológico. Una de las principales razones de la armonía social en los Estados Unidos reside indudablemente en el sistema educativo de esa nación, en la ausencia de esa separación de hecho que se ha conservado demasiado tiempo en Francia entre la infancia obrera y la infancia burguesa o semiburguesa.

Aun cuando las tentativas de mejora psicológica están condicionadas por un progreso social auténtico, no hay que olvidar que la ordenación de las relaciones humanas constituye por sí misma una reforma. Una psicología del trabajo concebida de forma dinámica e impulsora, fundada sobre las perspectivas del futuro del individuo, de su estudio en el grupo, supone o crea necesariamente en torno a él un clima de acción y progreso. La atención a la dinámica del hombre supone la atención a la dinámica del grupo.

El problema social no es sólo de orden económico, sino de orden histórico. Sobre la base económica, y a partir de ella, han cristalizado estructuras psicológicas que, a pesar de haberse producido una evolución, revisten, en diversos aspectos, una cierta forma de desconfianza más o menos recíproca. Esta sobrevivencia histórica impone a ciertos autores una actitud sutilmente crítica con respecto al principio de las relaciones humanas.

Las prevenciones de orden social son tanto más temibles cuanto que son poco conscientes. A los hombres de las clases dirigentes les cuesta trabajo distinguir el depósito secular

resultante de la historia de su grupo social o familiar y del estilo de su pensamiento. De modo análogo, los hombres de las clases de ejecución muestran grandes dificultades en desprenderse de la lucha de clases, heredada de una larga y dura historia obrera. Kardiner ha facilitado análisis útiles que muestran que, cualquiera que sea la personalidad de los individuos, sus primeras experiencias de niño les confieren un «sistema proyectivo» dado, es decir, un cierto eje de referencia, que es el mismo para todos los individuos de un idéntico medio.

Ahora bien, la psicología hace aquí oficio de revelador. Al mostrar a cada uno, cualquiera que sea su pertenencia social, el origen verdadero de las actitudes familiares, presta a todos el servicio de permitirles liberarse de las mismas. Es preciso, por lo tanto, conocer los telones que pueden oponerse al establecimiento de relaciones satisfactorias. Estas no podrán establecerse en base a actitudes de efusión o afirmaciones de afectación. Hay que ver las cosas con aquel realismo que permite la acción positiva. La participación plena de los empleados en los beneficios y la «explicación» que la misma supone es la única, en principio, susceptible de asegurar el interés profundo de los obreros por la vida de la organización. Pero hay que atacar de frente también el obstáculo de la «opacidad de la organización», es decir, la falta de contacto o los defectos de éste. Y para ello nada mejor que explicar: quien no se interesa materialmente no se interesa psicológicamente. El interés de los empleados y la explicación no pueden separarse.

De otra parte, la mediocridad frecuente de los contactos psicológicos,

los errores de mando; las actitudes opresivas o negligentes, el mal conocimiento por los mandos de la personalidad (diversa) y de la persona de los trabajadores, la falta de interés humano, de consideración y simpatía son los que agravan o, al menos, subrayan a los ojos de los trabajadores los defectos del sistema económico social.

De modo que el esfuerzo a seguir se sitúa inseparablemente en dos planos: la reforma progresiva y fundamental del sistema de trabajo por el fomento del interés y la explicación, de una parte, y, de otra, por la reforma de los contactos humanos en todos los escalones. Lo «económico», lo «social» y lo «psicológico» son inseparables. Repitámosto una vez más: una política de relaciones humanas se refiere a todo o no tiene éxito en nada.

Todo programa de incremento de la productividad ha de insertarse en un clima preexistente de confianza recíproca. La institución de buenas relaciones humanas habrá tejido previamente el telón de fondo estabilizador, creada la atmósfera de seguridad, fuera de la cual nada es posible sin afrontar las peores deterioraciones psicológicas. Los dos imperativos que ordenan los pasos de lo industrial, imperativo de progreso técnico e imperativo de progreso humano, están ligados por la misma solidaridad, que en el hombre une su espíritu y su sensibilidad, sus gestos de trabajador y su corazón de hombre.

II. Factores de grupo y factores personales en la organización

La psicología social americana se ha dado cuenta de que se impone el estudio de los individuos; pero, arras-

trada por sus principios y asimismo por una cierta tendencia a la facilidad, la descuida. En Francia, el papel de las personalidades y su relación con las estructuras de grupo acaban de empezar a ser estudiadas siguiendo un enfoque exacto, es decir, como una interacción. El factor personal se ha instalado en el centro del estudio «a fin de determinar su relación con la estructura y el devenir».

El globalismo conduce, entre otras cosas, a considerar como entidades cerradas los diferentes grupos de la organización. Se razona como si todo el problema se redujese a las relaciones entre esas entidades. Es legítimo ciertamente tratar según ese estilo global los problemas generales, por ejemplo, la política de salarios, la organización del trabajo o la de las obras sociales, pero, incluso, no es suficiente para esas cuestiones. Hay varios «personajes» en cada uno de nosotros: el trabajador, amigo, camarada, esposo, padre de familia. Creemos ingenuamente que son distintos y que podemos hacerles vivir separadamente. De hecho, no se distinguen más que superficialmente; se reúnen y funden en la «unidad de la persona». Hay muchos más enfermos verdaderos en las organizaciones desorganizadas que en las organizaciones bien organizadas, desde el punto de vista de las relaciones humanas. La medicina contemporánea, al insistir sobre la relación psicosomática, pone de relieve la fragilidad física del hombre inadaptado: esa fragilidad no es sino el reflejo y la consecuencia de la inestabilidad nerviosa a la que la inadaptación psicológica le conduce.

La primera necesidad que se nos impone es, pues, la de partir del establecimiento de las relaciones entre

los aspectos globales de la organización y los aspectos personales. La globalización está muy lejos de ser completamente ilegítima. Hay que precisar lo que es de orden global y lo que es individual; ver cómo lo global y lo individual se interfieren. Nuestras actitudes generales dependen en una parte notable de los grupos a los que pertenecemos. Alrededor de mí yo central, resultante de la constitución congénita de cada uno, se forma una capa más o menos importante de imperativos sociales y de comportamientos colectivos. Mi independencia es, ciertamente, real; pero, incluso cuando me separo de mi grupo principal—cuando con relación a él yo me sitúo—, por referencia a sus normas, es como establezco las mías. La zona de independencia es muy variable según los individuos, pero es un error grave tenerla por despreciable o por uniforme. Sobre todo no debe llevarnos a descuidar el poder de las conductas colectivas.

Los esquemas comunes de pensamiento y acción, de actitudes comunes, definen, pues, desde el principio el grupo de dirigentes, el grupo de mandos, el grupo de trabajadores. Por ello es perfectamente legítimo considerar *desde el principio* los diferentes sectores de la organización de manera globalista; por eso es justo decir que enfrente de la dirección está *el personal*.

Desde el final de la primera guerra mundial, y en los países latinos, la influencia de la conciencia colectiva y, por consiguiente, la de los imperativos sociales, se ha debilitado y transformado. Con las dos guerras se ha conmovido profundamente la conciencia colectiva que dominaba ampliamente las actitudes personales hasta 1914. Dislocada aquélla, cada

uno se dedica a sus ocupaciones y preocupaciones sin gran atención a aquello que no le atañe directamente. Realmente se ha producido una esterilización de la conciencia colectiva que constituye la fuente principal de las incertidumbres que la embarazan. De una manera general, la integración familiar, tan firme a principios de siglo, se deteriora profundamente. Una cierta estructura psicosocial se deslíe ante nuestros ojos; será un mal si no lo vemos lo bastante pronto para tener el tiempo y el coraje de inventar nuevos estilos de vida. Esta digresión nos hará comprender que el clima psicológico y social de las organizaciones está impresionado por la desorganización psicológica interior. El empobrecimiento profundo de la conciencia colectiva no deja de golpear en las «conciencias de clase». Estas y aquélla se establecían en el fondo sobre los mismos mecanismos psicosociológicos. En nuestra sociedad, el debilitamiento de los estilos colectivos es general, afecta a casi todos los campos.

En el interior de los grupos, en el seno de sus actitudes globales, tienen que considerarse las diferencias muy importantes que existen, tanto más cuanto que los comportamientos globales se han debilitado. Si se les descuida, si no se tienen en cuenta más que las posiciones globales, es casi seguro que se tendrán varios fracasos parciales; en cualquier caso, se priva uno de un medio de acción considerable para mejorar el clima de la empresa. El factor global y los factores de personalidad se mezclan en todos los estadios de la mentalidad de la empresa, pero cada uno tiene una zona de acción privilegiada. Aun cuando se subraye la importancia de los factores sociales en la actitud de los individuos

—como hacen los autores americanos—, hay que recordar el carácter único de cada personalidad. Y tanto más en aquellos países en que las individualidades son mucho más diferenciadas.

Cuando se descuida por entero el análisis del factor congénito, del carácter personal, la técnica de las relaciones humanas se resiente. Esto es lo que sucede con la psicología americana, que es somera e insuficiente. Las relaciones humanas satisfactorias no pueden establecerse más que si, en primer lugar, los individuos están bien adaptados a su tarea personal. Adaptación múltiple y una, que se resume en la conveniencia del trabajo de cada uno según su personalidad, es decir, sus aptitudes—que son un aspecto de esa personalidad—y su carácter.

La buena adaptación de los trabajadores a su empleo y a su empresa exige el *estudio conjunto* de sus aptitudes y de su personalidad, de una parte, y, de otra, el estudio de las influencias de grupo que nacen de esas personalidades y de su unión. Todos los aspectos de la política de personal deben penetrarse de esta relación: reclutamiento, constitución de grupos de trabajo, formación para el mando, calificación del personal, disposición de los lugares de trabajo, condiciones de trabajo, etcétera.

III. Análisis de los puestos de trabajo y de las aptitudes

Si se quiere—cualquiera que sea el nivel del empleo—adaptar los empleados a su tarea, la primera necesidad es evidentemente conocer bien los diferentes empleos y sus respectivas exigencias. En segundo lugar,

se buscarán a los trabajadores mejor dispuestos a satisfacer esas exigencias. Además, el análisis de los puestos de trabajo sirve para varios fines. Aparte la selección y adaptación, fija el valor del empleo, y por ahí el sueldo. Por eso deben adoptarse las mejores garantías: terminología exacta y regular, información y confianza de los empleados a fin de que participen con comprensión en los trabajos de análisis.

Tanto el análisis de los puestos como el análisis de las aptitudes del empleado se suelen realizar de manera errónea e incompleta. Las dos faltas conjugadas a que conduce el mismo principio de error son: *a)* Que se tiende a desmenuzar las exigencias de un puesto o las aptitudes de un individuo en una pluralidad de factores, cuando las exigencias y aptitudes se reagrupan de hecho en algunos factores muy generales, y *b)* Correlativamente, cuando se ha disecado así el puesto o el individuo en un gran número de elementos, se tiende, por ello mismo, a descuidar el factor determinante que no sólo ordena a todos los otros, sino que los contiene: la personalidad del empleado. De todos los métodos utilizados, es decir, el del empirismo somero, que consiste en recurrir a la propia experiencia para elaborar la lista de los actos efectuados, el de discernir intuitivamente las calidades que exigen y clasificarlas según su importancia regresiva, o el empirismo observador (análisis de tiempos), el autor se pronuncia por el método complejo corrientemente empleado, que utiliza concurrentemente: *a)* La observación de los trabajadores por expertos; *b)* Los cuestionarios relativos a las aptitudes y comportamientos exigidos; *c)* La entrevista; *d)* El examen técnico de los medios

y condiciones de trabajo, y e) Algunas veces, el método llamado de los «incidentes críticos»: se pide al jefe de equipo que describa las situaciones reales en que se ha encontrado el empleado y que analice las causas de su éxito o fracaso frente a esas situaciones.

El conjunto de esos datos permite situar, al menos aproximadamente, el oficio examinado en una jerarquía de exigencias. Pueden utilizarse para ello las listas clásicas («U. S. Employment Service» o la oficial del Departamento de Trabajo). Para el autor del presente libro, la lista elaborada por el doctor Bize es la más completa y estructurada.

IV. Crítica del método psicotécnico clásico

El psicólogo americano Flanagan reconoce que mediante el método del análisis experimental se implantan normas de empleo que «no sólo están lejos de la realidad, sino que, además, son excesivamente exigentes». Señala también que el método es de difícil utilización. R. Thorndike deplora que la apreciación de las aptitudes se haga todavía demasiado a menudo como se hacía hace medio siglo. Ph. E. Vernon escribe en igual sentido: «todo el campo de la selección y orientación profesional se ha visto oscurecido por especulaciones no comprobadas sobre las cualidades requeridas por los oficios». El método clásico, que convierte la aptitud en una galaxia de átomos de aptitudes, cada uno de los cuales debería buscarse y medirse, es, por tanto, inexacto por razón misma de su atomismo.

El sistema de selección de base psicotécnica es injusto y poco hu-

mano. Una política valedera de las relaciones industriales supone la orientación—adaptación—, la cual se interesa, no sólo por las capacidades técnicas, sino por el conjunto de la persona. Método ciertamente mucho más equitativo que la selección-eliminación que se practica más a menudo.

Esas críticas a la suma de inconvenientes de un empirismo de partida, conjugado con procedimientos de intención científica, nos parecen decisivos. La cuestión es la de saber qué procedimiento más simple y seguro podrá reemplazar a los métodos habituales. Nos da la respuesta el método de análisis factorial, sin que tengamos por eso la intención de recomendarlo: es difícil de manejar prácticamente y, por otra parte, conduce a conclusiones que la simple reflexión bastaría para lograrlas. El autor expone muy someramente el principio, ya que, en su desarrollo, el método es extremadamente complejo y tiene un soporte matemático considerable. Las conclusiones a que llega el autor son principalmente las siguientes:

1.^a Ni la estimación profesional ni la estimación psicotécnica son suficientes.

2.^a La primera considera justamente al trabajador como una totalidad, pero no ve que, en esta totalidad, el valor de inteligencia es función, no en su fondo, mas sí en su expresión, del valor de la personalidad.

3.^a La segunda juzga las capacidades fuera de las condiciones auténticas de la vida del trabajo.

4.^a Por tanto, la estimación profesional y la estimación psicotécnica no son, pues, legítimas más que cuando se insertan en una estimación de la personalidad.

5.^a Puesto que ni la estimación profesional ni la estimación psicotécnica clásica son pertinentes, hay que declarar lo que podría y debería ser un examen psicotécnico valedero, es decir, concebido dentro del cuadro de un estudio general de la personalidad.

6.^a Tal examen no necesita recurrir a múltiples baterías de tests, de las cuales cada una estaría encargada de captar el valor de una aptitud. Al contrario, una sola batería basta para adaptar los trabajadores a empleos muy diferentes. En los Estados Unidos, la «batería de tests de aptitudes generales», compuesta de diez tests, permite obtener información sobre las aptitudes de un individuo para varios millares de trabajos, y esto, en poco más de dos horas. Desde el punto de vista de la equidad y adaptación sociales, revisten un aspecto muy importante.

V. La fuente de las reacciones individuales. Los caracteres. El diagnóstico

Para comprender una personalidad, prever su comportamiento y colocarla en su mejor empleo, no hay que limitarse, como se hace de ordinario, a observar su valor, buen humor, su dedicación, etc., o sus contrarios. Hay que acudir a los caminos principales que abren toda una perspectiva. Ni la intuición, ni la observación común o experimental nos las muestran: el análisis caracterológico las desvela. De este modo se ha podido discernir los elementos fundamentales que, según combinaciones variadas, componen los diferentes caracteres, y son los siguientes: la emotividad, la actividad, la conmoción, la amplitud o estrechez del campo de conciencia. En definitiva, la tendencia a *Marte*

y a su contrario, la tendencia a *Venus*, es decir, algunos son combativos, buscan la competición, la lucha, en tanto que otros la temen. El autor hace un estudio de cada uno de estos factores, y partiendo de los ocho tipos caracterológicos de Heymans, en nervioso, sentimental, activo exuberante, apasionado, sanguíneo, flemático, amorfo (despreocupado) y apático, hace una clasificación muy detallada y valiosa.

VI. Medios para un diagnóstico rápido de las personalidades

Los medios de reconocer y clasificar rápidamente y con seguridad las personalidades, descansan en el método de los cuestionarios. Estos son numerosos, citemos, por ejemplo, el test de Bernreuter, muy utilizado en América; este inventario comprende ciento veinticinco preguntas, a las que el sujeto responde mediante *sí* o *no*. Es un cuestionario bastante rico, en el sentido de que las preguntas formuladas corresponden a factores significativos de la personalidad, pero que tiene la tacha de la incertidumbre del repertorio caracterológico; una vez que se han obtenido las respuestas, el autor no dispone, para sintetizarlas, de un sistema de referencias sólido. Por eso preferimos los cuestionarios que tienen la triple ventaja de ser simples y rápidos, de referirse a una clasificación caracterológica experimentada y que presentan las preguntas de manera bastante neutra para que las respuestas de los sujetos ofrezcan garantías de sinceridad. Tal es el primer gran cuestionario francés elaborado por B. Verger. Otros cuestionarios, de idéntica aspiración, han sido propuestos posteriormente; el que faci-

litamos debe mucho a sus antecesores, en particular a los de R. Muchelli y del doctor Torris. El test cuestionario del autor comprende cinco epígrafes, cada uno de ellos relativo a un elemento esencial del carácter: emotividad (10 preguntas), actividad (10 preguntas), conciencia (10 preguntas), amplitud o estrechez del campo de la conciencia (5 preguntas), dominio (Marte) o flexibilidad (Venus) (10 preguntas). Para cada uno de esos cinco títulos se obtiene el total de puntos, se le divide por diez (cinco para el cuarto título) y se obtiene así la «nota» del sujeto por emotividad, actividad, etc. Entiéndase bien que esa nota no tiene un valor cuantitativo, servirá sólo para componer la fórmula caracterológica del sujeto, que le definirá en primer lugar y permitirá después referirlo a uno de los ocho tipos de caracteres de la clasificación, según Heymans, o a varios de ellos, si se trata de un carácter compuesto.

VII. Elección de los puestos de trabajo en función de las personalidades

Al principio de la mecanización y racionalización, se criticó a menudo el trabajo muy especializado y repetitivo. La adaptación al trabajo monótono depende más de la personalidad del empleado que de las condiciones del trabajo. Ese es uno de los descubrimientos más importantes de la psicología del trabajo en el extranjero. La escuela inglesa, siempre atenta a la personalidad profunda del trabajador, lo ha señalado muy bien. S. Wyatt escribió: «la aptitud para la repetición depende en parte de las características del temperamento individual». Las cualidades del carácter

requeridas son, según él, la estabilidad psíquica, la perseverancia, la flema, la placidez. En cambio, los emotivos sufren mucho más con la monotonía del trabajo. El trabajo en cadena es una variedad del trabajo monótono. Conviene no olvidar que la adaptación física impuesta por la necesidad del sustento cotidiano es una cosa y la adaptación psicológica, fuente de satisfacción personal y armonía colectiva, es otra. De acuerdo con Wyatt y Langion, la adaptabilidad al trabajo en cadena es la aptitud para la uniformidad.

La industria americana parece haber sido la primera en reaccionar frente a los inconvenientes del trabajo en cadena, tratando de ampliar la perspectiva profesional del trabajador, para lo cual ha instituido, cuando las condiciones técnicas se prestan, el llamado «job enlargement» (agrupación de tareas).

La fatiga que se experimenta en el trabajo se compone de dos elementos: la fatiga fisiológica, objetiva y la fatiga psicológica que puede traducir, aumentar, disminuir o incluso anular la primera. La fatiga es una respuesta de insatisfacción ante una situación de conjunto que comprende no sólo al trabajo mismo, sino al trabajador con sus esperanzas personales y sus deseos, en relación con la vida colectiva de la empresa y la comunidad. Una orientación y una reorientación profesionales bien hechas deberían apartar a los emotivos, como más sensibles a la fatiga, de los trabajos fatigosos, ya se trate de la fatiga muscular o de la fatiga moral, que procede, para ellos, de una tarea demasiado cargada de responsabilidades, demasiado trepidante, demasiado entrecortada (por ejemplo, ciertas secretarías). De ahí que se pro-

duzcan esos hundimientos con crisis de nervios, lágrimas u otras manifestaciones espectaculares.

LA ADAPTACION DE LA ORGANIZACION AL HOMBRE

Nada en la organización es únicamente «material»: todo recibe una significación humana, puesto que son hombres los que en ella trabajan. La instalación incluso de un taller o de una fábrica debe responder no sólo a normas técnicas, sino a datos psicológicos. La cantidad y calidad de la luz ejercen una influencia sobre la calidad del trabajo y sobre la seguridad (la frecuencia de los accidentes se reduce de un 30 a un 50 por 100 al pasar de una iluminación insuficiente a una buena iluminación) y sobre el rendimiento. La doctrina del color funcional es ahora bien conocida. La dinámica de los colores es indudable.

Todos los ciudadanos saben el poder de agresividad del ruido. Nadie se habitúa al ruido. Desde el simple punto de vista del rendimiento, una de las experiencias Hawthorne ha demostrado que un taller que produzca en un tiempo dado ochenta aparatos con sesenta faltas, produce ciento diez con siete faltas después de la insonorización. La temperatura seca de un taller no es un elemento suficiente de apreciación. Interfiere con otros datos: grado higrométrico, velocidad del aire, temperatura de las paredes del local. La influencia del factor «temperatura total» resultante de los cuatro factores antes indicados se observa sobre las enfermedades, los accidentes, la fatiga, la realización.

Desde el punto de vista de la relación de adaptación de la máquina

al trabajador, el enfoque ideal consiste en reunir tres preocupaciones: fatiga mínima, confort máximo y satisfacción estética máxima.

La experiencia y la evidencia muestran que cualquier mejora de las relaciones en la organización es vana si, en primer lugar, el problema de los sueldos no se ha solucionado de manera satisfactoria. En todas las organizaciones del mundo, y para todos los empleados, el sueldo es el punto capital. En todos los cuestionarios, en los Estados Unidos y en Francia, los empleados responden colocando el sueldo y la seguridad (que es la continuidad del sueldo) en el primer rango de los factores de satisfacción y armonía.

En la retribución del personal hay que distinguir dos partes: el sueldo base, complementado con sueldos técnicos (primas parciales, primas a las economías, de mantenimiento de la calidad, etc.). El conjunto de esos sueldos constituye la retribución del trabajo-servicio y las primas colectivas de producción y participación. Con respecto a esos elementos básicos de la retribución, la buena solución sólo puede ser racional, es decir: a) situar los diferentes puestos en una jerarquía de sueldos; b) prever un lugar en cada puesto al mérito de cada empleado, y c) señalar la firmeza del vínculo organización-empleado, estableciendo, siempre que sea posible, el sueldo mensual.

VIII. La ordenación psicológica de los grupos de trabajo

El autor examina en este epígrafe la condición fundamental para asegurar un clima general satisfactorio, como es el equilibrio psicológico de

los grupos restringidos de trabajo que componen la organización, y para ello recurre al experimento Hawthorne, en el que se destacan, como ya sabe el lector, la preeminencia de los factores psicológicos, tan considerable, que incluso las modificaciones en las condiciones de trabajo no tuvieron influencia. Entre las conclusiones prácticas a que llega el autor del presente libro son las de que cualquier organización o reorganización debe estudiarse desde el aspecto de sus repercusiones psicológicas y humanas. La organización es un sistema psicológico y social verdadero, dotado de una vida afectiva social cuyos factores esenciales son la claridad y la calidad. Siempre que se toca uno de estos aspectos de la organización, las repercusiones en cadena son inevitables. De ahí que sea necesario prevenir las oposiciones mediante una relación estrecha y clara entre la dirección y el personal. No es preciso decir que el acento debe colocarse siempre y de manera exacta sobre las repercusiones financieras de la situación en cuestión.

IX. La ordenación psicológica de los cuadros para un mando humano

Que no se mande si no se tiene conciencia de las obligaciones morales de jefe; que no se manda nunca eficazmente si no se tiene por naturaleza o por aprendizaje los medios de autoridad, son expresiones evidentes. Las misiones de productividad enviadas a América han observado hasta qué punto los factores del carácter, personalidad, aptitud, para las relaciones humanas se consideran como esenciales. Pero ni aquí

ni en cualquier otra parte creemos en la posibilidad de tratar los aspectos humanos fuera del marco efectivo de trabajo ni determinar las condiciones de un buen mando fuera del clima general del grupo mandado. El que exista una pedagogía de la técnica y que sea a menudo ignorada son dos evidencias.

El autor señala las reglas indispensables para la dirección técnica y la estimulación psicológica: las primeras palabras, en el caso de iniciación como de explicación de una dificultad o de corrección de una falta, deben ser de estímulo. Además, hay que suscitar el interés. No mandar en el sentido estricto de la palabra. Pedir o sugerir: colaborar, dirigiendo e iniciando. No tratar de deslumbrar. Mostrar, al contrario, que cada acto realizado es posible y normal; por consiguiente, no hablar a cada momento más que de la operación propia a ese instante. No explicar más que cuando el descubrimiento del procedimiento por el ejecutante le sea muy difícil o muy largo. Ejercer el control de manera flexible y variable, según los individuos.

Los mandos no solamente tienen el deber de ser justos objetivamente, es decir, de dar a cada uno según su rendimiento, sino también de ser justos subjetivamente, es decir, de dar a cada uno según su naturaleza, problemas y dificultades. La comprensión verdadera no debe ser una benevolencia de intención o de palabra; ha de ser activa y distributiva. Tiene por objeto situar a cada uno en su justo lugar. Sobre todo, la comprensión exige que los mandos sean atentos a los intereses psicológicos de cada uno.

La plena utilización de los recur-

sos de cada uno exige, evidentemente, que cada uno sea debidamente observado no sólo respecto a sus aptitudes técnicas, sino también en el aspecto de su personalidad total. La aptitud técnica no traduce, en efecto, otra cosa que el estado actual de la formación: es posible que las cualidades personales permitan sobrepasar ese estado. De ahí la importancia excepcional de la calificación del personal. El *merit rating* de los Estados Unidos es un auténtico inventario caracterológico. Responde a cuatro enfoques: lo que es el empleado, lo que puede llegar a ser, lo que tiene necesidad de adquirir y un plan de acción. Este último fija los medios necesarios para asegurar la promoción del interesado, o si no puede realizarse la promoción, su cambio de servicio con vistas a una mejor adaptación.

Son evidentes las ventajas del sistema de clasificación, con referencia a la impulsión de los que son «promovibles» y de la reorientación de los inadaptados.

Los imperativos del mando son bien conocidos y repetidos a menudo. Una orden debe ser clara, precisa, concisa, segura, adaptada y controlada. Esta indicación dada a los jefes no basta. Los hay predispuestos al mando, personas incapaces totalmente de ejercerlo y, entre ambos, un número bastante importante de personas que pueden ser formadas para él. La formación de los predispuestos debe orientarse en tres direcciones: dado que poseen especialmente el gusto por la autoridad, ha de prevenirseles contra sus peligros y, por tanto, contra ellos mismos; dado que confían en sí mismos—demasiado seguros a veces—, hay que comprometerlos y llevarlos al

exacto conocimiento de sí mismos, y por ahí a la autocrítica; puesto que tienen, sobre todo, en cuenta el resultado y la satisfacción de sus propios propósitos, hay que hacerles atentos a los demás para que logren la adaptación indispensable de las órdenes a las diferentes personalidades.

La formación de los jefes no predispuestos debe tener en cuenta que la experiencia parece establecer que todos los ejercicios del mundo no suplen por completo la insuficiencia de las disposiciones naturales para el mando. Cuando esta insuficiencia está demasiado marcada sería decepcionante intentar la experiencia. En general, son inaptos los nerviosos, amorfos y los apáticos. Otros tipos caracterológicos son, por el contrario, posibles jefes, que hay que formar, porque manifiestamente no podemos atender a las necesidades con sólo los temperamentos predispuestos para la autoridad.

X. La ordenación psicológica de las comunicaciones entre la dirección y el personal

El autor estudia los diferentes medios de que se dispone para establecer una comunicación de doble dirección entre la dirección y el personal, con la intención constante de dar a cada miembro del personal el sentimiento de que no es sólo un ejecutante, sino un auténtico colaborador. La psicología social aplicada americana considera que la primera impresión del nuevo ingresado ejerce un papel predominante y persistente en su adaptación. Si la información de acogida puede normalizarse relativamente, la información continua,

al contrario, tiene que organizarse según las circunstancias propias de la organización y del momento. Ha de ser una respuesta, pero una respuesta a las preguntas explícitas o implícitas que se plantean los trabajadores, lo que supone que el sistema de comunicación esté organizado en sentido descendente y ascendente.

En efecto, es indispensable que la dirección responda a la espera, curiosidad o irritación del personal. Trátase, en primer lugar, de informar para contestar; después, informar para prevenir; por último, informar para informar. Las dos primeras exigen que la dirección sepa lo que desean conocer los empleados. La orientación de la información no puede ser de cualquier clase. Si la información ha de ser plenamente objetiva y real, su contenido tiene que responder a las preguntas, generalmente sencillas, que se plantea el personal y al espíritu en que se las plantea.

Un buen programa de información tiene que ser de dirección doble: dirección-personal y personal-dirección. De ahí que el mejor canal de información esté representado por los mandos intermedios, en contacto con los empleados.

XI. El estado de malestar y su cura

El estado de malestar debe detectarse lo antes posible. Este diagnóstico precoz exige, evidentemente, que alguien o algún servicio tenga por misión observar a la empresa en general y a cada uno de sus grupos en particular desde el ángulo psico-

lógico. Supongamos que se comprueba en una organización un estado de malestar o, según la expresión usual, de «tensión».

Las manifestaciones de tal estado son muy conocidas: fases alternas de atonía y nervosismo, tendencia a la negligencia, tensión localizada en ciertos sectores o generalizada, protestas diversas, contestaciones, incidentes no sólo en la disciplina jerárquica, sino entre colaboradores de igual nivel, restricciones en la producción, etc. En tal situación, se observa que cualquier esfuerzo positivo por mejorar las relaciones fracasa, salvo en raras excepciones. El clima social de un grupo en un momento dado es tan objetivo, tan real, como el clima físico.

La acción transformadora ha de proceder de una actuación parcelada, dirigida, tan pronto como aparece el malestar, hacia los micro-grupos subjetivos pertenecientes al grupo en cuestión. No se trata de una acción ejercida sobre ellos, sino de una actuación conducida con los mismos. La condición primera del éxito es, en efecto, la organización democrática libre de esos pequeños grupos. Uno o varios especialistas de psicología social les ayudan, en primer lugar, a definir los problemas, lo cual no es nada fácil a menudo. Esto permite al especialista-psicólogo tomar nota del contenido objetivo y subjetivo de las actitudes así manifestadas. El grupo, por el solo hecho de su manifestación se sentirá liberado de la carga que obsesionaba la conciencia y la estructuraba. El complejo de frustración se libera al mismo tiempo que el complejo de oposición. Concluido ese periodo, el trabajo se organiza con medios diversos según el fin perseguido.

Después se hace posible llevar a

cabo toda acción psicológica en sus cuatro tiempos: *a)* desvelar las actitudes oscuras; *b)* recensionar, por entrevistas o consultas con portavoces calificados, las opiniones sobre la productividad, la determinación de

los puntos estratégicos de resistencia; *c)* la persuasión de los miembros de los grupos de información (o *group-problem*), y *d)* la radiación progresiva de esa persuasión a través de la empresa.—G. LASO VALLEJO.