

Problemas de las Relaciones Humanas en la Industria Urbana

*Por Edmundo BUENTELLO Y
VILLA.—Colaboración especial pa-
ra la Revista Mexicana de Sociolo-
gía.*

INTRODUCCION.—En esta época nuestra, en la que cada vez más se requiere la colaboración de diversos sectores de conocimiento para llevar a cabo una tarea al parecer especializada, he creído de interés tratar algunos aspectos de psicología industrial urbana y de higiene mental en el mismo campo, que muestren lo que puede hacerse para mejorar las tensiones interpsicológicas en el campo peculiar de las ciudades, y en el medio del trabajo diario correspondiente. Para mejor comprensión, el examen de Relaciones Humanas, es precedido por el de la evolución psico-social en diversas edades del hombre normal.

Los psicólogos en general tienen mucho que aprender sobre las relaciones sociales de los trabajadores entre sí, y de éstos con sus jefes, pues basta asomarse a ese mundo organizado, para darse cuenta de que, sobre todo en grandes empresas mexicanas y extranjeras, los jefes de personal, y los supervisores, vienen haciendo una tarea encomiable, tratando de resolver los problemas humanos peculiares que se generan en la industria. La bibliografía es ya extensa sobre este punto, y nadie desconoce los estudios hechos sobre enfermedades profesionales, seguridad industrial, educación vocacional y profesional, profesiogramas, etc.

Por otra parte muchas personas vienen aplicando conocimientos de psicología empírica, de acuerdo con su personal criterio, o sobre los resultados de la experiencia directa, desconociendo parcial o totalmente lo que tanto la ciencia psicológica misma como la higiene mental y la sociología, han adelantado hace tiempo sobre estos problemas.

Este desconocimiento parcial mutuo, de campos que la vida lleva aparentemente por rumbos distintos, encuentra su confluencia precisamente en la sociología.

Y es como dice Jaspers "Está prohibido estar absolutamente seguro de sí mismo. La arrogancia de lo absolutamente verdadero destruye la verdad en el mundo. En la propia certidumbre es indispensable la humildad del interrogante que subsiste, puesto que en lo sucesivo cabe siempre que tenga otro aspecto"

El doctor Mira y López se extrañaba en São Paulo del interés que las organizaciones industriales han venido concediendo a la psicología aplicada a organizaciones de trabajos muy diferentes: yo no me extraño; todo el mundo hace psicología constantemente. Cuanto todos hacemos para desprender las intenciones de nuestros semejantes, de la simple charla, de la plática de negocios, de la manera que cada quien tiene de enfocar sus problemas vitales de trabajo, no es más que el intento continuo de hacer psicología empíricamente. Llamamos listo al hombre que usando de esa personal penetración, sabe usar sus resultados como arma para su éxito personal o como encargado de una colectividad, y sabemos que muchas gentes son verdaderos expertos en psicología de sus semejantes, sin haber estudiado jamás psicología sistemática o científica, y aun teniendo a veces desprecio por una disciplina textual y organizada. El propio Huxley ha dicho que "lo que los psicólogos saben de psicología, no vale ni siquiera la pena para hablar de ello"

Precisamente partiendo, no de la vieja psicología clásica, abrumadora y pesada, llena de detalles inútiles, sino del estudio propuesto por este juego entre la psicología empírica bien aplicada y la psicología teórica inherente, nació la urgencia de una nueva psicología, comprendida como algo útil para cada individuo, cualquiera que sea su papel en la vida, y han nacido además, lo que llamamos psicologías especiales. Hoy se hace psicología aplicada concientemente y en todos los terrenos con gran especialización y con orientaciones dinámicas. Por esto hablar dos horas sobre los problemas que van a tratarse puede o no interesar a ustedes, pero lo importante no es oír una charla, si no como siempre, utilizar después las ideas, ampliándolas, aplicándolas, cultivándolas, pues salta a la vista que cada uno de los problemas tocados, es sólo una consideración general, un primer aporte, sobre temas de lo cual se han escrito libros enteros. Por ejemplo sobre la subordinación, el nepotismo, la agitación, los riesgos profesionales, la fatiga, etc., etc.

Queremos combatir la disociación entre la teoría y la práctica, pues la psicología actual ya no es una tradición de conocer el alma, lo intangible, las relaciones entre lo divino y lo humano, lo que es objeto de una de sus ramas solamente que es la Psicología Trascendental, sino que tratamos ahora, sin desconocer la importancia de lo anterior, de comprender la CONDUCTA HUMANA, motivo por el cual nos interesa la psicología del comportamiento.

La psicología dinámica que hoy puede llamarse ya clásica, nos enseñó desde Adler y Young, primeros discípulos de Freud, que toda organización industrial es como la extensión numérica de una gran familia. En ella rigen por lo mismo iguales principios de interpsicología, que los aplicables a las relaciones humanas intrafamiliares. El Jefe es una persona esencial, y no solamente el más conocedor del ambiente de trabajo, sino además representa simbólicamente y de hecho, al jefe de familia. Todo el mundo se dirige a él, todos esperan una buena solución de los problemas, están pendientes de los éxitos obtenidos, saben que la decisión última le corresponde y que no puede basarse en elementos técnicos inmediatos visibles para ellos como trabajadores, pues otros factores de producción, de política, de mercado, etc., que les son desconocidos más o menos completamente, van a ser tomados en consideración. La personalidad del jefe va a reflejarse siempre en sus empleados, exactamente igual aunque en forma más compleja, que la obra artística refleja la psicología del autor. Pero así como todo se espera del Jefe, igual que del padre, así como las orientaciones, la sensatez, el progreso, la promoción, el porvenir del empleado dependen del Padre-Jefe, así también éste se encuentra sometido a la más estrecha crítica y fácilmente se convierte en el "Ser Expiatorio" cuando se genera descontento, las cosas van mal o se advierte próximamente el fracaso. El empleado se encuentra colocado lo mismo que el niño, en situaciones de tener estas reacciones ambivalentes ante la personalidad del Jefe, quien resiente tanto la estimación y la admiración, como la hostilidad y la dureza, y ello de parte de una misma persona colocada en condiciones de supeditación.

El Jefe debe ser estimado y respetado. Estimado por sus conocimientos, su capacidad y su personalidad, por su comprensión humana de los problemas de los trabajadores. Respetado, por que no puede permitirse que una gran bondad ciega le lleve fácilmente a tolerar y esconder las faltas de los subordinados, si no que siempre se le considere en la "distancia necesaria" y dotado de la flexibilidad correlativa. Todo esto pre-

supone que no debe ser temido ni odiado, sino capaz de establecer relaciones humanas con todas las personas colocadas dentro de su esfera de acción, con los múltiples problemas que plantea.

Comprendidas pues las relaciones entre trabajadores industriales, entre sí y con sus jefes, a la manera de la psicología dinámica, según hemos visto, tenemos antes de explicar los temas interpsicológicos mismos, que aclarar las bases de lo psicológico en sí, según las tendencias modernas y mi personal criterio, bases fundamentales para captar después la evolución de la personalidad psico-social.

LO PSICOLÓGICO HUMANO, TENDENCIAS MODERNAS.—Constituido el hombre por dos porciones, el animal-hombre, y el más que animal, según el conde de Keyserling, podemos diferenciar en él lo verdaderamente humano. Ya Bleuler había establecido con sagacidad que todos los que llamamos “Esquemas Dinámicos Psíquicos”, como la atención, las percepciones, la memoria, la creación de hábitos, la educabilidad, etc., son en efecto comunes al hombre y a los animales, seres estos últimos con variables disposiciones para el grado de desarrollo que logran.

Esto quiere decir que lo que antes se entendía como psicológico estrictamente hablando, las “funciones” mentales, son precisamente lo que no es psicológico humano. Tenía pues razón Edmundo Husserl ya desde 1924, quién en sus estudios sobre lógica, llamaba a los psicólogos despectivamente, psicologistas, pues no estudiaban la psicología humana, sino sólo las funciones de la base sine-qua-non del pensamiento, pero que de ninguna manera son ni el pensamiento mismo ni lo psicológico humano.

Entendemos hoy que sobre estas bases que aún corresponden al animal-hombre, lo estrictamente humano, y por ende verdaderamente psicológico son dos cosas: primero la capacidad de transformación de los hechos y experiencias en símbolos, y segundo la capacidad de revivir las experiencias proyectándolas hacia el futuro. En efecto, el hombre es el único ser capaz de crear símbolos, es decir, de verificar abstracciones, que llegan posteriormente a tener para él tanto o más valor que los hechos y realidades mismas, siendo el ejemplo más sencillo el idioma o lenguaje. Elevado éste de la mera expresión de las emociones a la categoría de convención mediante el uso de símbolos, es fácil comprender que su primera porción es común al hombre y a los animales y en cambio la segunda privativa del ser humano.

Dentro de la propia fisiología, también común al hombre y a los animales, existe ya una diferencia, pues en el ser humano los instintos no

son rígidos, sino maleables, modificables evolutivamente como lo demuestra la historia, la cultura y el progreso alcanzados. En otras palabras, el hombre no es necesariamente esclavo de sus instintos y tendencias, aunque su evolución psicológica se hunda en las raíces de lo fisiológico y de lo animal; tiene por el contrario la posibilidad de elevarse por medio de las ideas haciendo un mundo nuevo cada vez, que se superpone al mundo dado, y esto merced a su posibilidad de simbolización.

Establecidas pues estas dos diferencias sustanciales, que ya son psicológicas en esencia y no simplemente psicoides, nos hallamos ante un hecho de considerable trascendencia. La facultad del ser humano de actuar dentro de su pensamiento y sobre el mundo fabricando "Cosas" mediante su inteligencia, creando símbolos y por lo mismo orientándose fuertemente en una tendencia hacia la objetivización u objetividad, es como una compensación a su divergencia progresiva de lo animal, como un castigo a su elevación. De esta manera la tendencia a lo objetivo y a lo simbólico, capacidad esencialmente humana, hacen peligrar al hombre, supeditándolo a lo objetivo creado por él.

La posibilidad del hombre de actuar sobre sí y sobre el mundo, creando símbolos le obliga por otra parte a objetivar en forma cada vez más perentoria e incluso anormal. Ha objetivado su vida por ejemplo en la riqueza, el poder; trata de resolverlo todo mediante hechos objetivos, programas y pruebas objetivas, y sus finalidades se han transformado ya también e incluso lo decimos en el lenguaje corriente, en objetivos.

Si la objetivización fue un "poder" de la mente humana, ahora se ha transformado por degeneración monstruosa y tendencia irreprimible, en finalidad. En lugar de ser "un medio", un útil, una capacidad, es ahora un fin. Ya de esto Bertrand Russel ha comentado la confusión de los medios y los fines del hombre, hallando una de las más importantes razones de la infelicidad esencial y el horror creciente de nuestro tiempo. Resultantes de ello son el vivir para ser rico y no para ser bueno, el vivir para dominar sean cuales fueren los medios, y en otro terreno, la deshumanización del hombre que obedece a las máquinas que él se encargó de crear, y a los Estados-Máquina, creaciones también suyas.

El psiquiatra sabe que cuando un sujeto ha creado símbolos, cuando estos son personales y de validez sólo para él, cuando vive no ya en el mundo real sino en el de sus símbolos, se produce la esquizofrenia.

Pero socialmente las masas del hombre, y los hombres individualmente, estamos cada vez más obedeciendo a los símbolos, producto primero de la mente humana.

He aquí pues un problema moderno, de tipo práctico, de relación neurótica, y de índole filosófica al mismo tiempo, que se deriva del estudio de lo que venimos indicando: que es lo verdaderamente psicológico humano.

Hasta el momento, hemos señalado dos características: la posibilidad de forjar símbolos, y la posibilidad de proyectar las experiencias hacia el futuro. Fácilmente se colige que de la primera nace la segunda, de suerte que en el fondo son una sola. Ya creado el símbolo y hecha la abstracción, tiene vida propia, que a veces como hemos visto, tiene una vida más real y más intensa, que la realidad misma externa, de donde ha nacido la objetivización.

De esta última hemos explicado ya que es una tendencia, necesaria, útil, característica del ser humano, que debe fomentarse porque gracias a ella progresa la humanidad sobre la naturaleza y la domeña. Y al mismo tiempo, el hombre la ha deificado, la hace prevalecer ahora sobre y contra él mismo, y de ahí el peligro de que se transforme en monstruo. Lo señalamos de modo especial pues es uno de los peligros de la industrialización y el maquinismo. Nadie como Virgil Georgiú lo ha descrito en su "Hora 25".

Hay además otra característica humana en su psicología peculiar. Sabemos que la biología, en los principios aceptados, indica que el objeto del instinto y de toda fuerza derivada de él (tendencias, efectividad, y en última instancia los psicoides mismos) es conseguir la adaptación del ser a su medio circundante. Se dice incluso del instinto, que tiene sobre la inteligencia la ventaja de "ser un infalible medio de adaptación", certero y de profunda raíz filogenética y vital.

Lo que de inmediato nos lleva a otra consideración sobre otra característica humana. El hombre no pretende su adaptación, aunque la busca.

La adaptación *perfecta*, hace de un ser, una rutina, la anquilosis de su actividad, la identificación con el medio. Este tipo de adaptación mata la iniciativa individual, y la transforma en sugestión indeclinable, seguidora de rutas trilladas y atrofia la personalidad.

Ya Keyserling dice del hombre, que se encuentra siempre colocado entre un desequilibrio y otro desequilibrio, a diferencia del animal, que tiene ya su "ecuación genérica de la especie" y orientando sus actos me-

diante esa matematización relativa de su relación con el medio, el hombre por el contrario, como ha dicho Scheler, es “un ser abierto al mundo”, a todas sus posibilidades en el mundo y dentro del propio microcosmos, constituido por el mismo.

En el hombre tal ecuación es flexible, permitiendo la fantasía, el error, la elección de caminos dentro de ciertos límites variables para sus actos, hace un mundo nuevo constantemente, y, según la doctrina de los valores se hace a sí mismo también constantemente.

Por esta razón fundamental, la condición humana no tiene un equilibrio de origen, sino que por el contrario, parte de un desequilibrio original irremediable. Es curioso que éste haya sido recogido por los no religiosos, como produciendo desde siempre el llamado mito del pecado original.

Con frecuencia oímos a los hombres decir que los únicos felices son los animales. Estos, dentro de su ecuación de la especie, se encuentran dentro de un perfecto equilibrio con el mundo, y si la felicidad es equilibrio ellos tienen felicidad, aunque no la captan en símbolo ni la comprenden, sino la poseen ignorándola. Por ello también el hombre, como dice André Gide, se encuentra siempre en calidad de Prometeo encadenado; pierde la felicidad mientras más la persigue, y a veces la posee cuando la ignora.

Lo psicopatológico humano.—De acuerdo con los conceptos anteriores, y de acuerdo también con la moderna concepción de la psiquiatría sintetizada por el doctor Enri Ey, *toda enfermedad mental es necesariamente una disminución o pérdida de la autonomía psíquica, con distorsión o regresión de la personalidad, y un proceso morboso orgánico, comprendido como infraestructura hereditaria y biológica, parte del todo de la individual.*

Después de un debate de 75 años entre diversas escuelas existentes, parece eliminarse por primera vez definitivamente el principio cartesiano terriblemente dañino de la separación de lo físico y lo psíquico. Se encuentra ahora que, *siendo el problema* el estudio de las relaciones entre la vida interior del sujeto y su comportamiento o conducta exterior, el hombre no es ya una suma, correlación ni interdependencia de sus diversas funciones, pues la *unidad* del conjunto humano existe antes de que se hayan diferenciado las funciones mismas.

Se elude el principio de Descartes, que forzaba el sentido de los hechos, pues logró que psicología, psiquiatría y salud mental, se entendie-

ran como ciencias de “la experiencia interior”. De acuerdo con la moderna concepción, por el contrario, lo más importante es *la forma como esa vida interior orienta el comportamiento exterior*, dando y recibiendo del mundo circundante interacciones constantes.

De esta manera se eliminan las antiguas tendencias predominantemente psicogenéticas u organicistas, y se supera además la llamada fórmula psico-somática.

En el curso del desenvolvimiento del hombre histórico, como en el de la filogenia, y en el desarrollo ontogénico de cada ser humano, se encuentra la *unidad* indivisible. Lo que llamamos cuerpo físico son sus leyes biológicas de la materia y enraizado en él, *el instinto*. En un segundo estrato, los derivados inmediatos, las *tendencias*, *la afectividad profunda*, *el inconsciente* (y su representante morfológico, el tálamo), luego, en un tercer estrato, los llamados *psicoides* de Bleuler, es decir, los esquemas dinámicos de la atención, la memoria, la posibilidad de creación de hábitos, la educabilidad, el juego de las sensopercepciones y la *apercepción* fundamental (los dos últimos estratos corresponderían al intra-cuerpo en opinión de Ortega y Gasset). En una capa más elevada los *sentimientos superiores* y la mente organizada lógicamente, representados morfológicamente por la corteza cerebral, y la superestructura constituida por la *posibilidad de creación de símbolos* y la proyección hacia el futuro, al mismo tiempo que la resistencia a la completa adaptación, que hemos visto ya en la primera parte de esta explicación, lo que también morfológicamente correspondería en propiedad a los lóbulos frontales y a la estructuración de lo que llamamos *personalidad*.

Si todos los estratos o factores derivan unos de otros, si el funcionamiento psíquico hunde sus raíces en el instinto y en lo biológico, si lo entendemos como una *unidad histórica indivisible* para el ser humano evolucionado y actual, resulta ya *inútil* hablar de lo psíquico o lo físico, puesto que son la *misma cosa*.

Tiene entonces explicación fácil, la opinión de Ey. Los padecimientos antes llamados psicogenéticos, que por carecer de lesiones anatómicas o histopatológicas ostensibles se consideraban como punto de partida psíquicos exclusivamente, *constituyen, sin embargo, una perturbación de la personalidad entera*, que a su vez no puede entender sino *incluyendo la estructura hereditaria y biológica y la historicidad del sujeto* de que se trate. La regresión o la distorsión de la personalidad *incluye necesariamente*, tanto la antigua porción llamada psíquica y la biológica en que

se asienta, sea que se entienda como lesión visible a los medios actuales, sea que se entienda como perturbación funcional bio-psíquica con posibilidad de recuperación o sin ella. Ni que decir tiene la existencia de padecimientos lesionales mismos, y se comprende que nada impide el desenvolvimiento ulterior de todo estudio en ese sentido.

La fórmula llamada psico-somática, que muchos consideramos sin más sentido que un intento puesto de moda para fomentar e incrementar en el médico general, la comprensión de los hechos psíquicos, se supera también, porque ya no se trata de una unidad psico-somática, que de modo más o menos velado deje persistiendo la dualidad, sino de una *unidad* real, más profundamente comprendida, indivisible en porción material y otra que no lo es, *pues ambas se encuentran tan estrechamente unidas al formar el todo de la personalidad*, que resulta vano todo intento de frontera, aunque sus extremos parezcan tan alejados entre sí.

Con este criterio entendemos mejor ahora las críticas que la doctrina de los valores y el existencialismo, han venido enderezando contra la psicología ortodoxa. Es sabido que Husserl, por ejemplo, dijo que lo que los psicólogos estudian no es sino la estructura de lo psíquico, y de ninguna manera lo psíquico en sí. Se preocupan por saber cómo funciona la memoria y se asocian las ideas con imágenes, pero en modo alguno el *contenido*, sino sólo el instrumento previo necesario para que algo pueda contenerse. A su vez Huxley dice que lo que los psicólogos saben de psicología, no merece la pena de que se hable de ello, pues más entiende el poeta y el artista que el peyorativamente llamado psicologista.

Si la personalidad se encuentra constituida por los estratos que hemos visto, íntimamente entrelazados en una sola estructura funcional e inseparable en fracciones (modo antiguo de entender en nociones de espacio, de tiempo y de materia), tan necesaria es la producción de un *pensamiento abstracto* como la base citoplasmática que la sustenta y la permite. Todo cuanto se encuentra *antes* (en tiempo, en estructura, en historia, en órgano cerebral, en herencia, en actor bioquímico, en reflejo, etc.), de *ese momento milagroso e inexplicado* hasta hoy, en que el hombre es capaz de *crear el primer símbolo*, es pues solamente la *constitución del instrumento pensante* del que se muestra el hombre tan orgulloso, siendo sus medios primero biológicos, luego instintivos y luego psicoides.

Cuando el ser es capaz de forjar símbolos, de lograr un *contenido* más o menos valioso, de orientar su conducta exterior a través de va-

lores, poniendo a trabajar la herramienta de que ahora dispone, y que está más o menos bien estructurada, fuerte, hábil, débil, resistente, fatigado, etc., de ese continente previo, ahora sí, y hasta ahora, es cuando aparece lo auténticamente humano.

Para el católico, no existe mayor dificultad en comprender y aceptar esta manera de pensar, pues siempre ha sostenido que lo que dentro de la filosofía cristiana, él llama *alma*, no es, ni puede confundirse con el *psiquismo* de que han venido hablando los científicos, sino que sólo lo utiliza, también a la manera de instrumento, desde luego indispensable, pero en cierto modo, desligada y sin seguir las alineaciones de lo psíquico.

En otros terrenos, y en otros campos científicos, en lo criminológico, en lo social, en la simple antropología, hace tiempo que se admite ya el criterio de lo *bio-psico-social*, como entidad indivisible. Sólo los médicos nos hemos aferrado a lo psico-somático, o a las complicaciones de las teorías sobre la *forma* como se estructuran los diversos constituyentes del aparato biopsíquico de la personalidad.

Mucho trabajo cuesta, primero, comprender y luego acostumbrarse, a entender que lo biológico y lo llamado psíquico, son *una misma cosa*, pues por siglos hemos venido sosteniendo una diferencia capital, confundiendo el *alma* o *espíritu*, con lo psíquico y desligando a éstos de la materia viva, error que debemos a Descartes primero, y después al materialismo histórico dialéctico.

Ruego sostener que el criterio actual conjunto es el de considerar los problemas humanos dentro del sentido de la bio-psico-social, pues todos los problemas industriales se mueven también en esta esfera, comunes hoy a todas las tendencias científicas del momento.

Evolución de la personalidad psicosocial.—El recién nacido es un ser inacabado; partes importantes de su sistema nervioso no se encuentran todavía completas y mielinizadas y por lo tanto no se encuentran en condiciones de funcionar integralmente. Por otra parte sus funciones psíquicas se manifiestan de manera aun poco diferenciada.

Las actividades del niño de pecho, de las que es capaz fundamental y casi exclusivamente, son de orden hedónico, es decir, se dirigen a procurar placer y evitar dolor y pena. Sean las funciones de nutrición o de evacuación, actividades motrices o succión del dedo, sean sus reacciones de llamado o repulsión, todo el comportamiento del bebé en esta época, parece estar determinado de modo director por pulsiones instintivas. Actúa ciegamente bajo la presión de sus necesidades biológicas. Cuando

se hace sentir una necesidad, se engendra un estado de tensión, de ahí resulta un sentimiento de malestar y el niño busca detenerlo satisfaciendo la necesidad. Por eso los psicólogos modernos opinan que en esta época vital, el niño vive enteramente en función de su bienestar y de su placer, en el medio en que sus limitados medios físicos le permiten.

En el curso de los primeros meses y años de existencia este mecanismo primitivo o cuasi automático de la tensión y de la descarga va a complicarse paulatinamente. Por el progresivo perfeccionamiento de sus aparatos sensoriales y perceptivos, por el desarrollo de su memoria, por la distinción cada vez más claramente percibida entre las sensaciones que provienen de su propio cuerpo y las que llegan del exterior, por el control creciente de su motricidad, por la adquisición progresiva del sentimiento de la unidad de su personalidad propia, yendo a la par con la jerarquización de sus pulsiones instintivas, por la adquisición del lenguaje, el niño forma y desarrolla este núcleo limitado, organizado, coherente y lúcido de su personalidad, sitio de sus percepciones y de sus reacciones cónscientes y razonadas, órgano de comunicación y adaptación social, que denominamos el *yo*.

Una vez constituido el *yo*, el niño busca vivir todavía siguiendo “El principio del placer”, pero lo hará respetando cada vez más “El principio de la realidad”. Esto quiere decir que mediante la inversión de un creciente manejo de la utilería psíquica e intelectual, y cada vez mejor dotado afectivamente, se adaptará progresivamente a las leyes físicas del mundo exterior, a las exigencias de los mayores, a las convenciones sociales. La espontaneidad, la intensidad y existencia de las satisfacciones acordadas por el niño a sus tendencias instintivas, disminuyen, pero su sentimiento de seguridad, elemento tan indispensable para el desarrollo de su personalidad, no podrá asegurarse sino a este precio.

Las relaciones entre las perturbaciones posibles de este primer desarrollo del *yo* y la génesis de la inadaptación social son evidentes. Es, en efecto, fácil imaginar las perturbaciones sociales de las que sería capaz un ser que disponiendo de la fuerza física del adulto, tuviera un psiquismo al nivel de un niño de un año. Si el desarrollo progresivo del *yo* asegura al niño la seguridad en la manifestación de sus tendencias, le asegura también complementariamente la seguridad de la sociedad. El desarrollo normal del *yo* es, pues, un elemento capital en la profilaxia de la delincuencia.

Pero este primer estadio del desarrollo no permite todavía más que una adaptación muy imperfecta a las exigencias de una sociedad organizada. El *yo* del niño es todavía muy frágil, susceptible de ser perturbado a cada instante por un impulso un poco vivo de sus tendencias primitivas. Por otra parte, un comportamiento requerido sobre el sólo equilibrio entre el principio del placer con el principio de la realidad, está sujeto a numerosos desfallecimientos: basta, en efecto, que el niño presuma que tal o cual comportamiento, por una reacción cualquiera, no traerá consigo ninguna reacción desagradable, para que se entregue a ello sin reservas. Es en este período en el que parecen estar detenidos los adolescentes que piensan que el único motivo por el que no hay que robar es por el riesgo de ser detenidos por la policía.

Para llegar a una mejor y más permanente adaptación a las exigencias sociales, es necesario que el niño desarrolle aún otras facultades, ya suponiendo que su *yo* pudo alcanzar un mínimo de desarrollo. Se trata de la capacidad de establecer con los demás relaciones intelectuales y afectivas que no sean solamente fijaciones al modo parasitario egocéntrico, sino que evolucionen hacia una socialización progresiva de pensamiento y sentimientos, para alcanzar el respeto mutuo, el intercambio intelectual y afectivo, al amor ablativo, en el que “dar” se vuelve la manera más perfecta de “recibir”. Recíprocamente, el niño debe ser colocado en plan de experimentar, por parte del medio que le rodea —y sobre todo de su madre y hacia ella—, un amor a la vez sólido, estable y desinteresado. Se trata aquí también de una evolución lenta y progresiva, cuyos primeros estadios quedan bien ilustrados por una exclamación de una niña. “¿Para que sirve que el niño ame a sus padres, si de todos modos le pegan?”, y cuyas etapas últimas solamente son alcanzadas por unos cuantos de los seres más evolucionados de la humanidad. Entre estos dos extremos encontramos, en el niño, toda la evolución de los sentimientos paulatina o simultáneamente positivos o negativos que caracterizarán sus relaciones afectivas con su madre, su padre, sus hermanos y hermanas, la comunidad restringida en la que viven, y por último, con la sociedad en general. Es del juego sutil de estas “relaciones objetivas” u “objetales” (así se denomina esta actitud para la inversión afectiva dirigida a otras personas); es del manejo de ellas y de sus conflictos interiores, de donde nacerá finalmente un nuevo paso firme de la personalidad: el super-yo, producto de la asimilación e incorporación, por el niño,

de las consignas morales que le son propuestas por la palabra y ejemplo de sus padres o personas que ejerzan el papel tutelar.

La importancia de esta nueva etapa de la evolución infantil para la adaptación social, es también evidente: las relaciones afectivas que el niño mantiene con los demás, las consignas morales que incorpora como formando una segunda naturaleza dentro de él, perfeccionan el juego primitivo de los principios del placer y de la realidad, y dan a su comportamiento, estabilidad, seguridad, independencia, frente a contingencias momentáneas, elementos todos indispensables para la vida social.

Otros elementos desempeñan también su papel en la adaptación social. Piaget ha designado con el nombre de "Realismo infantil" el hecho de que en casi todos los dominios, el niño hasta los 7 u 8 años, tiende a re-edificar (Reifier), es decir, a considerar como cosas y objetos autónomos exteriores a él mismo, los contenidos de su pensamiento consciente. Se trata de una característica general de la estructura intelectual del niño, y las nociones morales de su escala de valores, no escapan a la regla: el niño también las proyecta y las considera como dotadas de existencia autónoma y cuasi material, como reglas impuestas de fuera, independientes de su propia conciencia moral y no sometidas a su jurisdicción. A estos factores de orden intelectual se agrega otro afectivo que Piaget llama la "Restricción adulta": el adulto. Es decir, el adulto en cuanto es objeto de respeto o de temor o de transferencias afectivas del niño, es considerado por éste como el detentador de la sabiduría o poder. En razón a ello, todas las consignas explícitas o implícitas que parten del adulto, tienen a los ojos del niño un carácter imperativo obligatorio.

Del juego simultáneo y sinérgico de la "imposición adulta" y del "realismo infantil" por uno y otro lados, se obtiene como resultado el *realismo moral*. En virtud de la imposición, el adulto impone al niño consignas morales y juicios de valor, que éste por su realismo, tiende a considerar como trascendentes, autónomos o independientes de su propia persona. De ahí resulta que para el niño lo que es bueno, es lo que está conforme a la voluntad del adulto, y lo que es malo, lo que está en desacuerdo. El criterio mediante el cual el niño aprecia esta conformidad o no conformidad de su conducta a la voluntad del adulto, es solamente la recompensa o el castigo. Se llega entonces a la regla de que el bien, es lo aprobado por los mayores, y el mal, es el que castigan. Y al siguiente corolario: lo que no es castigado, no es malo.

Piaget ha dado numerosas demostraciones experimentales que prueban hasta qué exageraciones de moral paradójica puede llegar la conducta infantil en relación a lo que los adultos consideran ser el bien y el mal. Poco a poco precisan la evolución, el progresar, el sentido moral hacia la forma "normal" que reviste en el adulto, evolución que se hace socializando progresivamente el comportamiento y desarrollo en el niño el sentido de la reciprocidad, que se desenvuelve a la par con su autonomía moral. Estos dos factores no aparecen sino cuando el sentido del mutuo respeto es suficientemente fuerte para que el niño sienta, desde dentro, la necesidad de tratar a los otros como él quisiera ser tratado. Si esta evolución se verifica normalmente, ahora el niño posee ya todos los elementos mentales necesarios que le permitirán una buena adaptación social.

La pubertad y la adolescencia van a llegar después amenazando y perturbando el equilibrado juego de aquellas adquisiciones. Pero cuando esta crisis evoluciona normalmente, tarde o temprano se restablece la estabilidad interna.

Socialización del hombre. Grados y regresiones.—Como puede verse, lo que llamamos socialización de un ser humano, ha sido comprendido en líneas anteriores a la manera de la psicología dinámica, lo que quiere decir que se sigue el criterio psicoanalista, pero no estrictamente el derivado del creador de esta disciplina, sino con las aplicaciones sociales modernas, con sentido histórico-cultural. Entendemos que la socialibilidad es la capacidad obtenida por un ser humano, para poder vivir en una comunidad sin dar lugar a conflictos, y sin sufrir íntimamente a consecuencia de la adaptación.

Todos los factores capaces de influir produciendo paros, retrasos, regresiones o faltas de desarrollo en la socialización, tienen que ser estudiados en los casos individuales para poner los medios correctivos en su caso.

De lo dicho se desprenden varias actitudes frente al problema de la conducta humana: *primera*, bajo la influencia de la educación el régimen de coacción, la intervención de la ley, etc., la voluntad de poder del ser humano como tendencia fundamental, aprende a vivir sin hacer daño; *segunda*, en una segunda etapa el individuo puede desentenderse de lo anterior superándolo, y aprende a hacer el bien por conveniencia social, para poder él mismo no recibir daños, por utilidad para la comunidad, un criterio de defensa de los demás y de sí mismo. Pero, por el hecho

de dejar de hacer lo indebido porque sobre nosotros existe una disciplina externa, nunca el sujeto lleva a cabo una sola acción esencialmente buena, lo que no se logra sino en el tercer estrato; *tercera*, el sujeto llega a actuar haciendo el bien por el bien mismo, y bajo la influencia, no ya del temor o de la conveniencia, sino por amor. Para que la conducta deje de ser anormal, basta simplemente con que el sujeto llegue a la primera etapa; para que sea beneficiosa, el individuo deberá haber logrado llegar a la segunda (utilitarismo moral). Pero psicológicamente, para que la conducta sea realmente social y ética, los actos deben ser ejecutados libremente por el sujeto y bajo la presión del amor en vez del pánico o del deber artificial. Se transforman así los primitivos mecanismos de acción, de egoístas en altruístas, y se obtienen como resultantes tres actitudes sociales diferentes: la primera es el principio de no hacer daño a nadie; la segunda es la de obtener comodidad actuando en beneficio de los demás para que éstos no nos dañen, y la tercera, es la de hacer el máximo bien posible a los demás, independientemente de las dos consideraciones previas: en lugar de ser una *actitud moral* mecánica, aparte se transforma en una actitud moral en sí. Muchas excepciones pueden hacerse a las tres categorías estructuradas que acabamos de mencionar; un individuo puede corresponder a la tercera en relación con unos hechos, y a la primera en relación con otros. Puede, además, “regresar” sobre lo ya conquistado, cuando enfermedades o causas externas, crisis sociales o económicas, actúan sobre él disminuyendo la energía potencial que había logrado, y entonces actúa en las formas más primitivas. Así se explica que bajo la influencia de la fiebre un individuo lleve a cabo actos de menor elevación moral, toma actitudes primitivas, y que bajo la influencia de quebrantos económicos merme el grado de su honradez. Así se explica también colectivamente que existan declives y bajas de la moral colectiva de una nación en épocas difíciles, adoptándose, por el contrario, actitudes celosas, agresivas, delitos o luchas entre los humanos, o entre las naciones.

Personalidad. Temperamento. Carácter. Las relaciones humanas en la industria.—Todas estas primeras etapas del desarrollo de la actitud psico-social del hombre, llevan poco a poco al establecimiento de lo que llamamos *personalidad*, que es la “totalidad de las cualidades psíquicas heredadas y adquiridas, que son características de un individuo y lo hacen único”. Por ello, hay infinita diversidad de personalidades, lo cual, en sí mismo, es característico a su vez, de la existencia humana.

Las diferencias entre las cualidades heredadas por cada quien, y las adquiridas por la experiencia de cada uno, hacen *el temperamento*, por una parte, y el *carácter*, por la otra. Las diferencias temperamentales no tienen relevancia ética en la conducta, pero las de carácter sí e intensivamente, pues son la expresión máxima del grado en que un individuo ha tenido éxito en el arte de vivir.

Temperamento es la tendencia de reacción emocional predominante frente a los estímulos circunstanciales. Depende de la morfología somática, la fórmula endocrina de cada individuo, su actividad visceral y la constitución de su sistema nervioso vegetativo.

Según Erich Fromm, el temperamento se refiere al *modo* de reacción, y es algo constitucional e inmodificable. El carácter por el contrario, se forma por las experiencias directas e individuales de cada uno especialmente las infantiles, y es *modificable* hasta cierto punto mediante el conocimiento de uno mismo y mediante nuevas e intensas experiencias ulteriores.

Carácter es el tipo de reacción en la práctica. La diferencia con el temperamento es que en el carácter se trata de una línea coherente de respuesta, y es, además, la valoración de lo afectivo, superándolo, obediéndolo, compensándolo, racionalizándolo, proyectando imaginativamente la afectividad, o por último, sublimándola.

Para Fromm el carácter se definía “como el modelo de la conducta característica de un individuo dado”, antes de conocer que difiere de la conducta en sí, y es por tanto un “sistema de impulsos subyacentes a la conducta pero no idénticos a ella”. La diferencia es clara, y el autor citado indica como ejemplo el siguiente: El rasgo de conducta “ser valiente” puede ser motivada por impulsos suicidas del individuo, por orgullo, por incapacidad de darse cuenta de un peligro, por devoción a una idea, por ambición, por heroísmo, por autosacrificio, etc. Es decir, sujetos de *muy distinto carácter* (totalidad), pueden tener en la apariencia la misma conducta. Entonces el carácter no es *una sucesión de rasgos salientes* de un individuo, sino un *sistema* organizado, coherente y firme. Lo más importante de la comprensión actual del carácter, de acuerdo con la escuela *Histórico-cultural*, es que para Freud y los psicoanalistas antiguos, el carácter tenía como base la estructura individual de la *libido* solamente, en tanto que ahora se toman en consideración *todos los modos específicos de relación de la persona* con el mundo exterior.

De aquí derivan cuatro tipos de *carácter*, fundamentales, de los que los seres humanos somos subsidiarios, entendidos como *predominantes* pero no exclusivos ni puramente limitativos, muchas veces con elementos entrecruzados, pero importantes porque son el común denominador de los seres humanos.

1. La orientación *receptiva*.—Todo bien está en el exterior, la manera de obtenerlo, sea conocimiento, sea amor, sea placer, sea algo material, es recibéndolo de la fuente externa. Para ellos lo importante es ser amado, más que amar; son sensibles al rechazo o desaire. Si son inteligentes, son escuchadores, siempre buscando el apoyo, el auxiliar mágico que vendrá de fuera. Tienen que ser muy amistosos, porque necesitan la ayuda múltiple. Como están pendientes de la opinión ajena, se sienten más supeditados y no pueden a su vez desairar a nadie, lo que trae como consecuencia que nunca niegan nada, ni saben decir “no”. Están como desamparados si no hay una autoridad sobre ellos, y hasta para sus relaciones personales solicitan la ayuda y el consejo de los demás. Son optimistas y cordiales, tienen confianza en la vida, y ayudan a los demás para ser después ayudados.

2. La orientación *explotadora*.—Como en el anterior, todo bien parte del exterior, pero las cosas no se obtienen como dádiva simple, sino que hay que conseguirlas por la astucia o la fuerza. Para enamorarse, deben quitar a otros el afecto, no tienden a producir ideas sino a copiarlas; al amar explotan al mismo tiempo, son mordaces en su trato.

3. La orientación *acumulativa*.—Poca fe en las cosas que vengan del exterior, es mejor estar seguros de lo que se tiene, y entonces todo depende de la acumulación y el ahorro; hay que establecer frente a los demás un muro protector, hay que acumular dinero, factor de seguridad; el amor no es un sentimiento que se comparte, sino una *posesión* más. Generalmente son gentes avaras y no productivas, pero tienen extrañamente lealtad a las gentes como factor de seguridad también, son metódicos y ordenadísimos, la limpieza es en ellos compulsiva, lo mismo que la puntualidad. Un constante “no”, es un sistema de defensa. Son suspicaces y guardan un parcializado sentido de justicia, en función de su actitud predominante de lo que es suyo.

4. La orientación *mercantil*.—Es de nuestro siglo y producida por grandes movimientos comerciales y la actitud norteamericana. Todo se

compra o se vende, lo mismo los objetos, que una personalidad o un hombre. Todo se valúa, no por lo que vale intrínsecamente, sino por su valor actual “de mercado” Una persona puede valer mucho, pero no es su momento oportuno político, económico, etc., y se desecha. El éxito depende de que alguien sepa venderse en el mercado, mediante su presentación personal, su jovialidad, su arrastre, no basta la destreza ni el conocimiento, hay que imponer la personalidad, y lo mejor es comprar a las personalidades de este tipo, pues son mejor y más vendibles; deben estar además de “moda”, lo que trae en consecuencia una gran maleabilidad, ambición y por ser lo bastante “ondulante” ante las presiones externas para quedar siempre bien pase lo que pase. Lo curioso es que el sujeto así dotado, se siente al mismo tiempo, como comprador y como vendedor, de la mercancía que son los demás, y él mismo. Su inseguridad es intensa y continua, hay que estar sumamente alerta, y escasea la propia dignidad. Lo importante no es lo que sea, sino lo que los demás puedan opinar de nosotros, que estamos “desempeñando un papel” Lo que importa es su “cotización” Las actitudes morales, fácilmente se deducen de una posición semejante.

Con facilidad puede verse que los cuatro tipos de *carácter*, enumerados por la escuela cultural, tienen repercusiones importantísimas en sus proyecciones sociales, y de manera muy especial, en las organizaciones industriales. Basta hacer la aplicación de las situaciones caracteriológicas predominantes a los hechos, para darse cuenta de que algunos de sus elementos no son tan sólo factores simples, sino que incluyen *una posición* y una *actitud* filosófica especial frente a la vida, con las naturales repercusiones cuando tales sujetos están colocados en el medio de trabajo industrial, sea como jefes, sea como trabajadores o simplemente como aspirantes.

Debo señalar que no todos los autores siguen estos tipos caracteriológicos, y que además de los señalados, desde el punto de vista de lo que a la industria interesa hay muchos otros. Estos pueden considerarse a mi modo de ver, como derivados de los fundamentales, pero no por el hecho de ser o contener rasgos fundamentales de carácter, en vez de ser caracteres completos, dejan de ser importantes para nuestros fines de hoy.

Actitudes caracteriológicas.—Actitudes en el trabajo.— Por ello pasamos ahora a estudiar la *actitudes* fundamentales de los diversos caracteres enumerados y su importancia para la psicología industrial.

Vamos solamente a enumerar las más importantes actitudes, pues sería imposible analizar detenidamente, con sus raíces y mecanismos, cada una de ellas: *Actitud de dominio*, *Actitud de colaboración*, *Actitud de obediencia*, *Actitud de rivalidad y oposición*. Estas cuatro actitudes fundamentales, son las consideradas más o menos clásicamente, y como subsidiarias hay además: el tipo creador, el destructivo, el acomodaticio, el servil, el que “no se deja de nadie”, el “maestro” que todo lo sabe y pretende dirigir, el enquistado, el flexible, el incompetente, el rígido, el irresponsable, el conservador, el indeciso, el mezquino, el irritable, el suspicaz, el conquistador, la actitud de odio, la actitud del semejante, y la de la conducta ética en el trabajo.

Todas y cada una de estas características, corresponden a temperamentos y caracteres diferentes, que se entrecruzan de diversos modos, produciendo sujetos predominantemente orientados a la fuerte tendencia hacia una o más de las mencionadas, sus motivaciones profundas pueden encontrarse mediante la aplicación de los principios psicológicos, y en algunos casos salvo las constitucionales, pueden modificarse, de ahí la extrema importancia del trabajo psicológico-psiquiátrico en las organizaciones industriales. Seguir cada una de estas tendencias dominantes de conducta, dentro de los recovecos del carácter, matizados por los temperamentos, y a través de la evolución personal desde antes del nacimiento hasta la edad adulta, es el trabajo del psicólogo clínico, y siendo individualizada la labor, es también insustituible.

Pero en el momento nos importa saber, que muchas de esas tendencias predominantes en la reacción de conducta personal, dependen de los “hábitos” que en el curso de los años, nos hemos hecho, personalmente o por influencia del mundo circundante. Y cómo tales “hábitos de reacción”, podemos *adquirirlos* consciente o inconscientemente, transformándonos en un momento dado de nuestra vida de un tipo en otro distinto. Dicha serie de hábitos de reacción que compartan actitudes ante nuestros semejantes —y hablamos por ahora de dos empleados entre sí— pueden ser *creados* por una inteligente dirección en la infancia, o *cambiados*, por educación, experiencias catastróficas o de gran intensidad en nuestras vidas, por el ejemplo, por los éxitos o los fracasos, y por la *influencia del jefe*.

Esto nos lleva a tocar de nuevo un punto anterior, que ahora cobra pleno sentido: en los regímenes democrático-cristianos, examinado el problema sólo desde el punto de vista del *carácter de los trabajadores*

que es lo que venimos señalando, la actitud del *padre-jefe* es fundamental para la creación o modificación de los elementos caracteriológicos aludidos. Pero ello se debe a que, psicológica y psicoanalíticamente *hemos establecido una similitud con el régimen de familia*.

Tanto el principio de autoridad, como la posible modulación del *carácter* del trabajador, los entendemos en función de esa estructura social. *Pero no todas las culturas lo entienden de igual modo*. Hemos tenido oportunidad de conocer las diatribas y burlas que regímenes estatales distintos, hacen de esta *actitud paternalista* (entendida peyorativamente) del jefe de industria democrática. Hasta el punto de que consideran que el padre-jefe, debe desaparecer, por ser terriblemente nocivo para una organización industrial de tipo económico. Si el padre-jefe *debe tener en cuenta* los sentimientos y reacciones humanas de sus empleados, no se puede, según ellos tener *los deberes y derechos de los trabajadores*, deberes y derechos que les son propios, pues el sentimentalismo interfiere y destruye continuamente la organización y la producción. El jefe debe ser sólo eso, *jefe*. Ante él ningún factor sentimental debilitador debe contar, si se introduce demasiado en los problemas de sus trabajadores no hay disciplina, ni orden, ni jeraquía de mejores y peores obreros, pues todo se reduce a *debilidades* mutuas intercambiables. Los deberes y los derechos del obrero son sólo eso, no contemplación de humanas debilidades, sino obligaciones del Estado para con ellos y de ellos para el Estado. Paradójicamente, para esta manera de ver las cosas, el *mejor jefe* de las organizaciones obreras democrático-cristianas, es el *mal jefe*. Porque el mal jefe produce necesariamente reacciones de los trabajadores, quienes acabarán por desear una organización distinta. Y el *peor jefe* es el *jefe-padre*, porque mantiene una comprensión humana de estilo democrático-cultural-histórico de cada uno de sus trabajadores, y éstos no desean cambio alguno de la estructura social. El *padre-jefe* pues, entendido como nosotros lo entendemos y lo sentimos, precisamente por su actitud detentadora de ambos papeles reunidos sin transformarse en sólo uno de los lados del binomio, puede actuar *cambiando* los elementos caracteriológicos predominantes de sus subordinados, presionando educativamente de tal modo que logren una cualquiera de las actitudes dominantes de su carácter, dentro de la lista enumerativa arriba apuntada.

Pongamos algún ejemplo para facilitar las cosas. Supongamos el tipo *dominador*. Este, colocado en un medio favorable, va a crear una pequeña

revolución local, va a crear sentimientos de antipatía en cada obrero de su sección, va a dominar a los débiles e irritar a los fuertes, a crear sentimientos acumulativos de oposición a él por parte de los que saben esperar y son capaces de resentimiento vengativo. A veces el dominador, es servil con sus superiores y cruel con los inferiores, manteniendo mucho tiempo este doble juego sin que se sospeche de él, precisamente porque el servilismo le será útil para subir a su tiempo un escalón más y dominar mejor y mayor cantidad de personas. Todo ello si el sujeto está colocado en un medio favorable, si el jefe no se percata de él, si los inferiores murmuran sólo en voz baja, si el psicólogo de la empresa no ha terminado su observación. Pero si se le coloca en un puesto en que su labor sea estrictamente personal, en donde él sea su propio jefe y su único empleado; si se le coloca en un sitio en que su capacidad o sus conocimientos no son los adecuados, su afán de dominio se esfuma, en vez de su altanería interviene la inseguridad, el temor íntimo, la limitación personal. La lección puede haber sido aprendida por sí misma, o necesitar explicaciones de los demás o del jefe.

Puede necesitarse de la intervención del psicólogo, o de la del psiquiatra, pero de una u otra suerte, *existe la posibilidad* de modificar, mediante el aprendizaje de la vida, que es el mejor maestro, una actitud que de otra suerte, fácilmente se transforma en hábito, cada vez más difícil de destruir, cuando por el contrario, era tarea relativamente sencilla cuando el trabajador tenía 20 años solamente.

Hemos puesto un ejemplo ficticio, con situaciones elementales, tanto de acción como de terapéutica, pero el jefe que sabe serlo, tiene en su mano, con o sin ayuda y consejo psicológico, muchas veces *el momento oportuno*, ya que el taller, la oficina, son siempre y constantemente, *una escuela*, a veces desgraciadamente, la única escuela de un hombre.

Porque volviendo a la evolución de la personalidad psico-social, y llegados a este punto, debemos señalar que poner una tuerca, o hacer funcionar un cerebro electrónico, manejar una máquina o llevar un archivo son *no una tarea*, un oficio, una rutina, o un modo de ganarse la vida, *sino actos sociales fundamentales*.

Factores condicionantes de la actitud en el trabajo.—Y aquí llegamos a un capítulo interesante sobre los *factores condicionales de la actitud en el trabajo*.

Hemos visto las fundamentales *orientaciones* de los *caracteres* humanos, y algunos de sus componentes transformados en hábitos de reacción

individuales, pero en la sociedad, los hábitos, caprichos, impulsos, temperamentos y caracteres individuales, *cobran un sentido distinto*, lejano del peculiar de cada uno de nosotros.

Una máquina permite al obrero adiestrarse, le da el pan, contribuye a su educación, ordena su mente mostrándole los tiempos de hacer y dejar de hacer, lo disciplina y organiza al desordenado, es un instrumento de trabajo y de producción, sirve a otros que dependen de que él efectúe ese trabajo, hasta puede convertirse la máquina en *instrumento de muerte* para él o para otros. Entonces el tornillo puesto, la tarea cumplida de un modo u otro, *tienen un sentido social*, como manejar un automóvil en el río del tránsito. Ya el sujeto no *puede* manejar como si estuviera sólo, con orgullo, al desgaire, abusando, corriendo cuanto se antoje, sometido a la cólera; el que conduce tiene que hacerlo ahora *para sí y para los demás*, el acto se ha socializado.

Si la *actitud* del trabajador es elemental (y debemos educarlo), el trabajo es todavía sentencia bíblica, maldición y obligación; es mercenario, se ve en él el producto material, el esfuerzo se transforma en dinero, y el dinero en provisiones vitales o instrumentos de regocijo personal y familiar.

Es el producir para otros sin saber por qué, para enriquecerlos, para abusar de la necesidad del obrero. La actitud frente a este sentido del trabajo, por parte nuestra, no puede ser más deprimente, ni más inútiles los resultados tanto en la producción misma cuya categoría baja como en el impacto psicológico en el trabajador. Es el simple trabajar para comer, no importando por qué ni para qué se trabaja, es la rutina, el ocio cuando es posible, la indiferencia, la hipocresía, el hacer que se hace, el tortuguismo, la vaciedad de sentido. Cuando mucho se le presta un sentido religioso, y entonces es expiatorio de culpas de generaciones atrás. El trabajo carece de dignidad y de contenido perceptible para él que lo ejecuta.

Si en cambio el operante sabe que por pequeña que sea su aportación, el trabajo tiene el sentido de la socialización; si capta que lo hace en favor *tanto de la comunidad como de sí mismo*, ahora se tiene un significado comprensible. La obra del hombre es ahora digna, es obra de *colaboración* con su comunidad, en la que se tienen en cuenta sus desfallecimientos, sus enfermedades, sus equivocaciones, sus tardanzas, sus habilidades, su espontaneidad y su *creatividad* personales.

Aquí enlazamos con el capítulo de lo psicológico humano, pues a todas luces la actitud y la actividad en el trabajo, es de índole *bio-psico-social*, y solamente tiene sentido si así es. Así tendremos poco a poco que enten-

derlo todo tanto la sociedad, como cada uno de los trabajadores. Si no lo hacemos, es porque por siglos hemos tenido una comprensión distinta, y tiempo es ya de que cambie. Es tarea nuestra, de los psicólogos y de los jefes de trabajadores, hacer que cambie, usando los medios de convencimiento, de propaganda y de educación necesarios.

Es pues obligación nuestra, *informar al empleado*, no simplemente castigarlo por pensar como *antes nosotros mismos pensábamos*, sin el sentido social del trabajo. El obrero no tiene ni la capacidad, ni la posibilidad de pensarlo por sí mismo antes de la época de *maduración* de su personalidad. Cuando es joven y busca trabajo, su pensamiento es sólo adquirirlo como medio de subsistir frente al imperativo biológico, y no le interesan, ni puede captar, facetas más elevadas que están lejos de su urgente necesidad. Es necesario informarlo, alentarle, entusiasmarlo, hacerle comprender que él es una parte del progreso *cultural*, económico, político e histórico de su comunidad y de su nación, y no solamente con palabras, sino con hechos y sobre todo, con resultados para él satisfactorios.

Estos resultados se pueden obtener dependiendo del *tipo* de trabajo. Imaginemos el de los presos, el trabajo forzado, las torturas de los campos de concentración tipo Aushwitz, en el que los relegados debían pasar unas piedras de la cárcel a un pantano, y al terminar del pantano a la cárcel, y volver a empezar. Todo ello sin objeto, sin propósito, sin el *sentido creador* del trabajo, pero en cambio capaz de *destruir* una personalidad, con el sentido impositivo torturante, de escarnio y de crueldad. Pero aunque en ningún trabajo organizado se den casos extremos como éste, si hay algunos de tipo excesivamente sedentario, rutinario que un hombre puede no tolerar más. Hay ocasiones por ejemplo, y de ello estamos enterados los psiquiatras con frecuencia, en que un funcionario después de muchos años de labor, no puede tolerar más una excesiva responsabilidad, o que él siente excesiva.

Los resultados dependen también del período de adaptación, que se facilita a cada laborante. Este período no es sistemático, cada quien requiere tiempos diferentes, hay sujetos de adaptación fácil y rápida, otros son lentos, y es en esta etapa de adaptación cuando más se requiere la ayuda y comprensión. También dependen de la vocación de cada uno, motivo por el que son tan importantes los estudios psicológicos de esta índole, no sólo a la llegada del trabajador, sino durante todo el tiempo de su gestión, pues ya se ha dicho innumcrables veces que al principio,

la vocación es un rumbo genérico y no específico, y con frecuencia los factores afectivos de un sujeto se afinan y precisan a medida del paso del tiempo, y sólo el psicólogo y el jefe, están en aptitud de llevar a cabo las observaciones que determinarán que cada quien esté perfectamente en el sitio de su vocación donde rendirá siempre mayor capacidad.

Otro factor condicionante de la actitud en el trabajo es la filosofía individual, punto tan importante que el existencialismo actual en sus ramas más moderadas hace de ella un punto de partida, no sólo para el trabajo, sino para el psiquismo de cada quien. No referimos a la filosofía no culturalista sino práctica adquirida por el sujeto, que confiere al individuo *una actitud frente a la vida, y ello es un factor dominante de la personalidad*, y por lo mismo, fundamental. De la actitud ante la vida, se deriva naturalmente la actitud para el trabajo, aunque esa suscita problemas diferentes, de los que nos hemos venido ya ocupando.

La *organización* del trabajo mismo, es otro factor condicionante, las supeditaciones indebidas, los puestos que se dan preferentemente sin sentido de justicia, antigüedad y capacidad, las prerrogativas dirigidas a unos, las libertades, factores todos de los que hablaremos en el capítulo de *inseguridad*.

Por último, y como elemento muy importante para el psicólogo, *las frustraciones* desempeñan un papel enorme en la producción de tensión y ansiedad en los trabajadores. Y al hablar de ellas, debemos mencionar no sólo las frustraciones de los trabajadores, sino también las de los jefes y empleadores. Todo el mundo sabe que así como se ha hablado del niño-problema, se habla del maestro-problema (actitudes sádicas, homosexuales, dictatoriales, frustraciones sexuales del maestro que se reflejan en su conducta ante los alumnos, etc.). Así puede también hablarse, y con toda propiedad, del *jefe-problema*, cuya influencia sobre sus trabajadores es aún más importante que en el niño, pues el operario *siente* que cuando es niño, la actitud del maestro influye en él decisivamente por su maleabilidad afectiva y cerebral de entonces, pero es en forma transitoria, pronto pasará a otro año y a otro maestro. En cambio su jefe en el trabajo es casi siempre permanente, y de ello depende no un conocimiento más sino *su vida*, su salario, su familia, etc.

Problemas de la situación bio-psico-social de los trabajadores.—En la industria, los trabajadores plantean y resienten diversas situaciones de categorías diferentes, según afecten problemas humanos fundamentales o secundarios. El psicólogo entiende que su importancia difiere “según la

cercanía del conflicto con el núcleo central del yo". Es decir, los problemas son más o menos agudos para una persona, en tanto que el agente vulnerante esté más cerca o más lejos de ese núcleo.

Aunque los factores son muchísimos y variables según los casos, entendemos que hechos que a un individuo afectan, a otros pueden ni siquiera ocurrírsele. Una misma persona puede resistir determinados problemas mucho tiempo y repentinamente ya no puede seguirlo haciendo. Por este motivo vamos a reunirlos dentro del rubro genérico de la *seguridad del trabajador*.

Deseo establecer que esta seguridad, no se entiende en psicología como en Derecho del Trabajo. Se trata del *sentimiento personal de seguridad*.

Entendemos que el núcleo central del yo está constituido por sus instintos y tendencias primitivas, todo cuando afecta profundamente a su vida biológicamente considerada, a su conservación personal y de la especie, a sus necesidades vitales fundamentales, a sus urgencias alimenticias, sexuales, de salud mínima. Aparentemente los problemas de vivienda, salario, descansos, fatiga, etc., de una industria cualquiera, le son propias y peculiares como procesos específicos, pero en realidad, son precisamente los *modos* socializados de resolver precisamente los puntos fundamentales correlacionados con la esfera instintivo-afectiva de cada trabajador, pues afectan directamente a sus instintos y tendencias, como vamos a verlo.

Para captar mejor en visión de conjunto, este tema, y las posibilidades de las autoridades industriales, para orientar mejor a su personal y resolver sus más ingentes requerimientos, presentaremos un esquema de la génesis de la conducta humana. Este esquema es simple: se trata de una *vorágine*. El punto de partida de esta línea helicoidal ascendente, es la *inseguridad* (biológica, somática, mental de identidad de sí mismo, económica, de identificación social). Sabemos bien que la inseguridad crea la ansiedad y después la angustia, *crea descargas agresivas* (verbales, morales, físicas, destructivas) contra los demás o contra sí mismo.

Cuando se verifica la descarga, nace el sentimiento de culpa en todo ser medianamente dotado de su esfera ética de conducta o bajo la presión de costumbres del medio en que vive. Como corolario del sentimiento de culpa, el hombre se siente incompleto, algo le falta, pierde la confianza en sí mismo, ya no sabe como actuar, y nace nuevamente la angustia, a veces superada y resuelta, por nosotros mismos o con ayuda de los demás

y lo que llamamos *las circunstancias* favorables, y a veces recomenzando el ciclo interminable de quien se siente sumido en un gigantesco sumidero que hace al ser humano y a veces a quienes le contemplan creer en la imposibilidad de romper el destino. Este problema se presenta en su forma sobre-aguda, en la delincuencia, en los anormales y en los enfermos, pero de modo atenuado *es la misma trayectoria* de toda conducta humana.

Para explicar mejor la importancia del factor *seguridad*, que hemos visto íntimo, como proceso psíquico profundo, individual e inalienable, es fácil establecer los orígenes de la inseguridad fundamental del hombre frente a la vida, la naturaleza, los acontecimientos que a veces parecen pasar sobre nosotros arrollándonos. El hombre es un ser *indefenso* en la vida, así llega cuando nace, y toda su conducta está supeditada a lo que le queda de instintivo (en animal hombre de Keyserling) y a lo que a su mente le permite conquistar (el algo más que animal) y que ha permitido la evolución, el progreso y la socialización.

Salario, salud, transporte fácil, situación ante las promociones, falta de aliciente, riesgo, horario, fatiga, lunch, premio, vacaciones, períodos de descanso, condiciones del trabajo, colores, aseo, alojamiento, situación familiar, traumas afectivos, situación emocional, hechos inesperados, motivos de agitación personal o colectiva, recreaciones, clubs, guarderías, relaciones humanas que deben mantenerse forzosamente en el trabajo, tipo de superiores inmediatos, visita de los jefes, bonificaciones, sentido del trabajo, libertad de crear, resistencia a la inercia y la rutina, espontaneidad posible, seguros de vida y de invalidez, son unos cuantos y desordenados factores que cada industria debe estudiar para sus trabajadores con máximo cuidado. Cada uno de ellos tiene facetas e inflexiones peculiares, variables de una industria a otra, según los tiempos, las épocas de devaluación, de crisis, de bonanza, de ambiente mundial de pre-guerra, de predominio de ideologías, etc. Por ello la ayuda del psicólogo es inestimable, y cada punto debe ser detenidamente estudiado, en relación con cada trabajador, además de los procedimientos estándar mínimos del medio en que actúa, la nación de que se trata, etc.

Todos ellos, afectan en mayor o menor grado, el *sentido de seguridad* del trabajador y tienen que ser comprendidos, no solamente como una urgencia industrial, sino como el fundamento de la situación psíquica de cada obrero, *como respeto a la individualidad* íntima del ser humano, que afecta por igual a celadores y peones, obreros calificados y jefes, capitanes de industria y maestros de taller, porque son situaciones que como hemos

dicho se constituyen en agentes vulnerantes posibles del núcleo central del *yo* de cada personalidad.

No es el tiempo, ni el momento, de analizar cada uno de los aspectos enumerados que por otra parte vienen siendo estudiados con ahinco y sobre los cuales mucho se ha escrito ya, pero es evidente que para la Industria Mexicana, necesitamos adaptar a nuestro medio, lo hecho en otras naciones, pero no de manera imitativa, sino mediante la comprensión peculiar de nuestra mexicanidad, y los factores psicológicos y emocionales propios de nuestro medio, es decir, debe hacerse ya una *psicología industrial mexicana*, como factor de progreso de la nación, incorporación de núcleos raciales al trabajo, educación de los mismos, y con el sentido *social* que hemos venido subrayando.

Reacciones anormales en la adaptación psico-social del trabajador.— Todo lo dicho en el capítulo anterior, se refiere al trabajador en condiciones *normales*, pero los factores de Inseguridad se agudizan cuando se trata de condiciones anómalas transitorias de los sujetos anormales, o de individuos anómalos o francamente patológicos, casos en los que la intervención del psicólogo es también más urgente, no sólo por el trabajador mismo afectado, sino porque éste se constituye rápidamente en factor de desorganización y contagio para los demás, no en el sentido de la disminución de la productividad industrial, sino en el sentido psico-social dominante, que es la tónica general del presente trabajo.

En términos generales, la conducta humana en el trabajo depende, como hemos visto, del *temperamento, las aptitudes, los defectos, la inteligencia, el carácter, la previa experiencia y la oportunidad* de confluencia entre trabajador y trabajo. Pero hay otros factores importantes que se deducen del cuadro presentado, como *la constelación situacional* del trabajador, su percepción de la tarea por verificar en la época actual.

Importa por lo mismo conocer cuáles son los *temperamentos anómalos*, no en términos técnico-psiquiátricos, sino de sus resultados en las relaciones inter-humanas.

Existe un temperamento anormal, llamado *histeroide*, porque en pequeño, tiene muchas de las características de la histeria. El sujeto se vuelve juguete de los sentimientos dominantes en el momento, todas sus ideas, recuerdos y asociaciones se supeditan a ese estado afectivo avasallador. Los recuerdos mismos, se utilizan en forma parcializada, es decir, sólo en tanto sirven para reforzar la descarga afectiva del momento. Por lo mismo la memoria es infiel, pues se usa en forma trunca,

y lo recordado lo mismo sirve ahora para pretender otra, a veces hasta contraria. La voluntad parece debilitada, la persona entra en inercia de acción socialmente útil aunque esté en hiperactividad física moviéndose continuamente, retorciendo los brazos, gritando y llorando y riendo al mismo tiempo. Tienen facilidad para recibir sugerencias ajenas y propias, pero dentro de un estado intenso, esa misma sugestión predominante, se opone tenazmente a nuevas sugerencias, y se hace irreductible por el intelecto y los razonamientos. En estados más atenuados, sin llegar al cuadro descrito que es ya una descarga neurótica de tipo histérico, los sujetos son ya teatrales en su expresión, al hablar y actuar, exhibicionistas de su persona moral y físicamente; a todos cuentan sus cuitas y se adhieren intensamente al interlocutor durante horas, pasando y repasando los detalles, que sólo sirven para intensificar su estado. Son amigos infieles, supeditados a veleidades sentimentales en el amor, la amistad, los negocios, el trabajo y en el rendimiento que es también irregular, por accesos, que tiene necesidad de exhibirse, con cierta exigencia de halago y vanidad superficiales, que pronto será substituída por otro estado afectivo diferente, pero que mientras tanto requiere la atención de todos para satisfacer su pasajera pero exigente vanidad. En el trabajo y en sus relaciones con los demás, son sujetos egoístas, urgidos siempre de ayuda, apoyados siempre en alguien que con facilidad se substituyen más adelante. Forjan ídolos humanos, y casi antes de abandonarlos ya los han substituído, sembrando el desconcierto en los depositarios. Hipersensibles a la falta de atención y comedimiento de los demás, como si todo se les debiera en calidad de obligación moral. Saltan de una ocupación a otra con gran inestabilidad, se apasionan por una tarea con la misma facilidad aparente que por otra distinta más adelante, y ello más en funciones de las gentes que las rodean, de sus simpatías del momento y hasta de su amor o amistad veleidosas, que por la tarea o el trabajo en sí. Este tiene valor en cuanto a que es un medio para estar cerca o lejos de quienes ocupan su atención sentimental de afinidad o repulsión. Colocados en calidad de jefes de mayor o menor cuantía, son un factor de desorganización, de celos de amistad y de trabajo entre sus operarios, sus caprichos hacen cambiar los sistemas indefinidamente y sin fruto técnico real. Exigentes de sumisión por parte de los demás por vanidad, hacen sufrir a sus obreros desorientados, sometidos lo mismo a preferencias que a vejaciones inesperadas, con o sin mayor justificación. Este tipo humano, pintado aquí con rasgos salientes y compactos, puede no presentar más que

algunas de sus características; requiere tratamiento psicológico modificador, y nunca son las presiones, ejemplos, castigos y alicientes del trabajo mismo, los que logran modificarlos, sino a la larga y correctamente dirigidos, ellos y sus superiores, por el psicoterapeuta. Estos tipos psicológicos han sido magistralmente retratados en *madame Bovary* (de Flaubert), y en *Variaciones de un Alma* (de Huxley).

Hay otro temperamento, llamado *paranoide*, también anómalo, que se caracteriza por su desconfianza. Primero selectiva y después más o menos generalizada, la desconfianza se presenta primero como celo de intimidades o de libertad, no dejan acercarse a nadie, se vuelven suspicaces de lo que poseen y hasta del orden en que dejan sus objetos. Les parece que los demás tratan de aprovecharse de ellos, y se vuelven minuciosos en grado enfermizo, tanto en su orden especial, como en la higiene. en la medición del tiempo, de los gastos, vigilando siempre a los demás y sintiéndose vigilados por ellos. Todo lo que pasa, aparece referirse a ellos, las risas de un corrillo o su silencio cuando aquél se acerca, las señas entre amigos que pueden no tener significado alguno, pero los lastiman e irritan. Egoístas de modo completamente diverso del tipo descrito anteriormente, son también vanidosos, exigentes y duros como empleados; vigilan los ascensos de los demás y siempre se sienten con más derechos que los propuestos, y luchan aún en condiciones ostensibles de incapacidad porque se saben mejores que ellos. Fácilmente interpretan de modo sui géneris las cosas, si se equivocan, la culpa es de quien le dijo qué debía hacer, porque al jefe le faltó algo por decir, porque es de este o aquel modo, porque no sabe mandar, porque no se diferencia entre sus preferidos y el interesado, porque hay que enseñarle esa diferencia y “ya le enseñaré yo a fulano”. Poco capaces de amar, en pleno sentido, siempre tienen reservas por hacer, algo se guardan “No vaya a suceder que . . .” Lo mismo les acontece en la amistad, en las relaciones interpersonales del trabajo, no pueden ver a posibles competidores en lucha leal; pero su interés máximo se fija en los actos y gestos del jefe, que “quien sabe cómo llegó a serlo”. (Casi puede decirse que esperan emboscados para lograr por fin señalar a alguien como objeto de su odio. Sus ideas y recuerdos son también parcializados según su tendencia ideativa y afectiva, pero éstas no son del momento solamente, sino guardadas celosamente, acumulando hechos, citas, palabras, equivocaciones, que algún día sirven como armas. En el trabajo son aislados, y a veces motivo de discordia, sus compañeros son alineados por ellos, unos en pro y otros en contra suya. Como

jefes son dominantes, déspotas, injustos y atropellan todos los derechos, porque sólo ellos saben y sólo ellos tienen “pruebas” acumulativas que les darán la razón. Este tipo psicológico tiene también grados y manifestaciones más o menos completas; requiere como el anterior, la selección por el especialista y tratamiento psicoterápico modificador, a tiempo.

No vaya a creerse que los dos tipos descritos hasta el momento son sólo perturbadores del trabajo, y elementos nocivos al mismo. El jefe de empresa, puede y *debe* colocarles donde sus peculiaridades *sean útiles*. El histeroide, por ejemplo, se pinta sólo para exhibirse, para propaganda, para los aspectos más o menos teatrales de un anuncio, para trabajar en escaparates, para reuniones sociales importantes en los negocios, para festivales, diversiones, y en estas tareas desarrollan magnífica labor, pues está hecha a su medida. Claro es que se refiere el *consejo psicológico*, para que se aproveche convenientemente a una persona con tales características, y para que el medio de trabajo beneficie al afectado, en esa necesidad de interrelación humana, en la que todos los seres tienen su lugar, y tenemos que contar de antemano con su existencia, y hasta su necesidad, porque contribuye al equilibrio social, paradójicamente aunque de modo indirecto.

El desconfiado interpretador, es, a la vez, un magnífico empleado de archivo, minucioso, ordenado, celoso de sus datos, relativamente aislado de la masa principal de laborantes. A veces son muy inteligentes, inventores, creadores solitarios, tenaces, y a todas estas características pueden y deben también ser utilizadas socialmente, en la sociedad de trabajo a que pertenecen, en bien de la comunidad y de ellos mismos.

Todos los tipos que describimos son *por temperamento*, y puede haber entre ellos inteligentes y tontos, superdotados y débiles mentales, y sus peculiaridades nada tienen que ver con su grado de desarrollo intelectual, ni con sus alcances sociales, que pueden ser máximos o nulos. Son difíciles de manejar y sólo mediante la supervisión psicológica de los trabajadores individualmente, podrán ser diagnosticados a tiempo, *antes* de que causen problemas por la influencia y repercusión en los demás.

El temperamento esquizoide, anormal también, se determina porque el sujeto es callado, silencioso, frío emocionalmente, “todo lo sufre calladamente”, “lleva la música por dentro” Quisquilloso, pero taciturno, con mucha vida interior y bastante desdeñoso por lo exterior, las circunstancias y las gentes. Parece altivo y pedante, siente finalmente los problemas sociales pero de un modo personal y casi podría decirse estilizado, pues

como mecanismo de defensa para no ser afectado por lo externo, trata de colocarse en condiciones ficticias o logradas, de superioridad o de evasión de la realidad. Laborioso, cumplidor del deber, no porque se lo impongan, sino porque lo siente dentro de sí mucho más intensamente de lo que pueda decirle el jefe, no tiene sin embargo afecto y pasión por su trabajo, pero sí por su deber o por su honor, y es decir, por valores internos. Estoico a veces y lleno de reservas defensivas, tiene a veces reacciones bruscas inesperadas, como producidas por una presión largo tiempo contenida, domeñando sus instintos y sus tendencias de modo ascético. Sus explosiones bruscas parecen no estar mucho en relación con lo que pasa fuera, pues en realidad están demasiado, en relación con lo que pasa dentro. Cuidadoso, reflexivo como jefe o como subordinado, se equivoca a veces porque tantas razones encuentra para hacer una cosa como la contraria, y a veces se detiene dudoso a mitad del camino, sin lograr el empuje decisivo para el éxito, pues está lleno de consideraciones para quienes puedan resultar lesionados moralmente. Como jefe es o trata de ser justo, pero no sabe arrastrar pasionalmente a una tarea. Es frío ante los demás, no busca su afecto sino el cumplimiento del deber de sus trabajadores. En grados avanzados, está sometido a reacciones bruscas, que sorprenden a los demás por su violencia inesperada, o porque sus palabras o sus actos no parecen tener un punto de partida visible en los actos de los demás o en las circunstancias del momento, y gozar lo material. Práctico en sus cosas y para los demás, sonaja en las conversaciones, cascabel de las reuniones, se ve, sin embargo, acometido a veces por períodos de franca depresión. El panorama cambia, está ahora desalentado y desalienta a los demás, el porvenir es negro. La vida no tiene objeto, llora con facilidad y se enternece y comparte intensivamente las alegrías y dolores de los demás, a veces distrayéndolos de su sufrimiento, a veces poniéndose a tono con ellos. Brinca de un lugar a otro, generalmente no puede estar quieto en un sitio, empuja, grita, llama la atención a los demás, o por el contrario, se sume en un rincón o se recluye en casa mientras pasa la etapa gris, de la que salen nuevamente ilusionado, a veces brillante, fuertemente apasionado por la naturaleza, por las cosas, los hombres y mujeres, las ideas. Como trabajador es muy laborioso, a veces casi febril, motivo de inquietud para los demás, siembra la inatención, corrige burlonamente, se ríe del trabajo y de los jefes, ironiza o verifica con cierta facilidad, pero su mordacidad es también superficial como todo en él. Como jefe es hiperactivo, pone en jaque a todo el mundo,

anima, aconseja, cambia, bonachón y lisonjero, alienta los trabajos, da varias instrucciones diversas, es paciente pero exaltado, exige cuando lo cree menester. Al igual que en los casos anteriores, los elementos de este temperamento pueden estar en mayor o menor número, y el sujeto ser tan vano como una nuez, o tener real habilidad, en lo general es un buen jefe, se hace querer de sus trabajadores, pues siente sus penas y alegrías y no pierde aniversario grato o afectuoso para recordarlo, generalmente con memoria vivaz y juguetona. Puede tener todos los grados del desarrollo intelectual y sus capacidades varían con ello enormemente.

El llamado temperamento *epileptoide*, contiene personas sumamente trabajadoras, minuciosas y detallistas, tanto que a veces se pierden en los detalles y olvidan el punto de partida. Tercos en la acción y en la palabra, discutidores al infinito, de mala memoria fragmentada por lagunas, se irritan explosivamente en forma repentina, parecen intoxicarse con la discusión que hacen subir más y más de tono, hasta llegar a veces a la agresión impulsiva. Pero en ocasiones la impulsión llega sin discusión previa, como explosión brutal. Vastos en sus proporciones físicas y en sus palabras, toscos al andar y moverse, sin mucho sentido del equilibrio, groseros e imperativos, abusan de su jerarquía cuando pueden y son serviles con sus superiores. Tienen facilidad para la intriga y trabajan bajo el agua dando explicaciones a unos y otros. Son sensibles a la música, al verso, a las manifestaciones artísticas, que en casos exagerados los llevan al éxtasis. Muy susceptibles, generalmente tienen intolerancia al alcohol que les transforma en máquinas destructoras. Como trabajadores son laboriosos hasta la exageración, amantes del hábito en el que caen con facilidad pero desiguales en sus resultados, a veces perfeccionistas del detalle y a veces pretendiendo que algo tosco se reconozca como excepcional. Se adhieren al interlocutor contándole con tanto detalle un hecho, que pierden la noción del tiempo, y se enojan si se hacen intentos de cortar. Como jefes son déspotas, rudos y vengativos de lo que ántes sufrieron, guardan por años los rencores, pero su exigencia de minuciosidad da resultados.

Hay, además, otros tipos temperamentales, tan interesantes como los anteriores en su conocimiento y descripción, como los obsesivos, los neuróticos que forman legión en la actualidad, los reivindicadores, los hipocondríacos, y una gran cantidad de los llamados psicópatas. Sólo haremos constar para no alargar demasiado estos datos, que cualquiera de los tipos de sujetos de quienes hemos hablado, puede pasar por épocas personales

o impuestas por las circunstancias, de actitudes de dominio, de obediencia, de rivalidad y oposición, y de colaboración tal como antes hemos dejado asentado. Como se trata ya de una *actitud* de adaptación psico-social del trabajador, las variantes temperamentales pasan a segundo plano, pero siguen existiendo debajo de la actitud predominante.

Nunca insistiremos demasiado en el hecho de que el temperamento se ve, al ser transformado en la práctica en el *carácter individual*, y que después, todo ello sufre a su vez, la influencia de la vida en sociedad, logrando la proyección socializada. Lo que quiere decir, que todos los diversos elementos temperamentales de que hemos venido hablando respecto a los tipos principales, se atenúan bajo la presión socializadora limitando sus excesos, o que, por el contrario, se ven exaltados por ella, en determinadas condiciones, que son precisamente las que se trata de superar, mediante la *terapia* que el trabajo mismo logra en el hombre, y la que el consejero psicólogo y el psiquiatra pueden proporcionar a la empresa para problemas globales y particulares de sus trabajadores. No podemos dejar de señalar, que aunque hemos analizado brevemente la influencia de temperamento, carácter y peculiaridades normales o anómalas, la adaptación psico-social de los trabajadores depende además de su inteligencia. No vamos a mencionar por ser de sobra conocido el hecho de que hay tesis que pretenden medir la inteligencia, y que de tales procedimientos se aplican en la práctica con algunas posibilidades de aproximación. Entendemos la inteligencia como el hecho *primitivo y fundamental* de que *conocer* depende de la posibilidad en el momento histórico y milagroso en que el ser *crea símbolos*. Pero abandonando esta definición sine qua non, tenemos otra importante para nuestros fines de hoy. Según Jaspers la inteligencia consta de dos porciones. Las condiciones previas, y la inteligencia propiamente dicha. Las condiciones previas son el percibir, el recordar, el idear, el asociar, el imaginar, sin el concurso de las cuales, la inteligencia no puede desenvolverse, pero que no son la inteligencia misma. Y son estas condiciones *previas* las únicas que podemos medir con tests y pruebas psicométricas. Un hombre con mal funcionamiento de memoria, de asociación, de localización en el tiempo y lugar, *no tiene ya* bases para que la inteligencia funcione; esto es lo que perturba en las enfermedades mentales de la esfera intelectual, es decir, el *caudal psíquico* de Jaspers. La inteligencia propiamente dicha, para el autor que citamos, será siempre una noción confusa, porque representa un infinito: es la capacidad de asociar el caudal de representaciones fruto de la experiencia, y yo agre-

garía, de *usarlas* oportunamente, para superar los obstáculos que se presenten en *situaciones nuevas de la vida social*.

No lo agrego de mi peculio intelectual, es un agregado de la ciencia psiquiátrica moderna.

Pero establezcamos que además de biología, de herencia, de temperamento, de carácter y de inteligencia, el sujeto se distingue por sus *apetitudes*. La apreciación de las mismas es toda una ciencia, la psicotécnica, y no vamos a insistir. Los *defectos* de cada ser humano, son también *biopsicológicos*, inherentes a su organismo, a las debilidades de éste, y a la estructura mejor o peor de su psiquismo. Importan decisivamente también los defectos, en la forma y modo de la adaptación psico-social de cada hombre.

Ya hemos tratado además de explicar, la importancia de los otros factores: *la previa experiencia de situaciones análogas, la oportunidad y la constelación situacional* en torno del acto humano en el trabajo, o en cualquier acto de conducta.

Autoridad.—Se divide el problema de la *autoridad*, en dos partes, la autoridad racional y la irracional. Mientras los individuos actúan solamente por el temor al castigo o la esperanza de recompensas, y dependen por lo mismo de la existencia y forma de una autoridad exterior, la conducta es simplemente acomodaticia, no tiene el carácter ético, y la autoridad del padre de familia, del Estado, de la Policía, del Juez, etc., es una facultad supuesta o real. Se siente la dependencia como producto de la debilidad biológica del hombre frente a la naturaleza, y porque originalmente el niño es un ser indefenso y depende para todo de los adultos. Posteriormente, autoridades tales como los padres, la Iglesia, el Estado, la opinión pública, se aceptan consciente e inconscientemente como legisladores éticos y de costumbres, cuyas sanciones se *interiorizan*, llegan a formar parte de uno mismo, y constituyen la conciencia moral. Puede uno evadirse del conocimiento de una autoridad externa, pero no de sí mismo. Es lo que Freud llamó el super-yo. Durante esta etapa de socialización, las normas buenas o malas procedentes de la autoridad externa, se han hecho interiores y personales, pero son buenas o malas porque proceden de la autoridad externa; si son malas tiene de todos modos fuerza importante. El hitleriano bajo el régimen de Hitler, a pesar de verificar una acción inhumana, sentía que estaba acorde con su propia conciencia, precisamente por la identificación entre autoridad externa y conciencia personal, según el ejemplo de Fromm. Más adelante aún, el sujeto crea den-

tro de sí ideas morales, que pueden coincidir o ser diversos de los actos de la autoridad exterior. Por regla general el sujeto hace de la autoridad exterior una imagen, un símbolo, coincidente o perfeccionado, y entonces el juego de la interiorización y la proyección (se dota al exterior de las cualidades idealizadas verificada por transferencia) repetidas veces acaba por transformarse en una convicción de carácter ideal, inmovible, inmune a toda contradicción y aun resistente al razonamiento, a los hechos reales del exterior.

El contenido de la conciencia personal autoritaria depende pues originalmente de los mandatos de la autoridad exterior, del temor al castigo, del deseo de premio, pero está cargada además milenariamente, de un conjunto de tabús y prohibiciones que corresponden a costumbres de generaciones ancestrales y que más o menos confusamente perduran en el hombre de nuestro siglo, completas o fragmentarias, pero potentes, y este valor mágico de la autoridad le rodea de una formidable aureola de prestigio, en lo que intervienen sentimientos originales y primitivos de miedo, de dependencia, de supeditación a lo natural y lo sobrenatural.

Mientras más contenido mágico y primitivo tiene una autoridad, puede ser más fuerte, pero es más irracional, menos orientada por factores de la lógica y de la comprensión de lo social. La obediencia a la autoridad implica el reconocimiento de su poder y sabiduría superiores, su derecho de mandar y castigar o recompensar, sumisión e interdicción del hecho de ponerla en tela de juicio, de indagar o criticar. La autoridad puede dar explicaciones a sus mandatos, pero ello es su prerrogativa y no su obligación. Si hay razones para dudar de su eficacia, debe el hecho ser atribuido al individuo sometido a esa autoridad, o cuando mucho al representante actual de ella, pero no a la autoridad misma.

No es el momento de entrar en muchos detalles de la intimidad del proceso de *autoridad* desde el punto de vista psicológico. Basta mencionar, que entre el detentador de la autoridad y el objeto de ella, se establecen ligas muy peculiares, que el dotado de autoridad tiene en su mano un poder constructivo y a la vez posible destructor; que un mismo sujeto actúa de modo totalmente diverso cuando está sujeto a la autoridad que cuando la posee; que conviene conocer los dos lados de esta situación antes de ser elegido para ese poder; que se crean curiosos problemas a veces agudos cuando la autoridad se obtiene en forma repentina; que hay que prepararse suficientemente para obtenerla y para saberla manejar.

Por ello nacen diversos *tipos* de jefe. También aquí sus características van a depender de las factores enumerados: herencia, constitución, temperamento, carácter, aptitudes, formación, oportunidad, etc., que hemos mencionado en el aspecto general, y producen el jefe racional y el irracional, el nepotista, el arbitrario, el sádico, el equilibrado. Hay que señalar que la posición del jefe tiene dos aspectos: el que le da la autoridad y el de los sometidos a ella, con proyecciones y perspectivas totalmente diferentes que hay que tratar de organizar. Que el uso puede generar sentimientos intolerables de culpa en los subordinados, de tensión, de angustia, a veces callados y a veces explosivos, y que la diferencia entre autoridad arbitraria y autoridad lógica o científicamente fundada, no tiene fronteras bien delimitadas en el ánimo del supeditado, pues una puede tener elementos de la otra, o cambiarse en ella, precisamente por las bases histórico-culturales que al principio hemos analizado de la misma.

Uno de los puntos más difíciles de determinar, es la pugna entre el sentimiento de libertad de todo ser humano, normal o anormal, y los principios de autoridad. Este problema ha sido muy extensamente tratado por directores de empresas, por conductores de hombres, por Freud al hablar de su complejo Edipo, por todas las filosofías al hablar de las relaciones entre padres e hijos, pero lo que puede retenerse en cuanto interesa a las organizaciones industriales es que, en forma latente, hay en el hombre las dos tendencias opuestas: someterse a la autoridad y rebelarse contra ella, así como existen juntas extrañamente, la sociabilidad y la insociabilidad.

Lo que llamamos en lo general, principio de autoridad, es pues, psicológicamente hablando, el sentimiento de supeditación bio-psicológica, a algo o a alguien, sea una persona, una idea, un ideal, un principio moral, una autoridad constituida, un sentimiento ético-religioso o una doctrina social o moral dotados de organización y *prestigio*.

Este principio de autoridad, es tan necesario para el supeditado, como para el que supedita, transitoria o permanentemente, y de la presencia o ausencia, nacen los productos sociales que llamamos el *orden*, la *jerarquía*, la *organización*. El mundo ha atravesado muchas etapas históricas en las que dicho principio ha sufrido mermas y reveses, a veces hasta invirtiendo las jerarquías anteriores, y no es necesario evocar siquiera la revolución francesa, el socialismo, el hitlerismo, etc., para captar este hecho que señala la crisis de situaciones que conmueven al mundo entero, y que

tienen en sus oscilaciones, triunfos y derrotas, repercusiones en la actitud humana general, muy especialmente en la conducta juvenil. Ya el hoy extinto filósofo Ortega y Gasset, ha establecido la ley pendular que lleva a los conjuntos humanos a lo que él llama *épocas Kitra* y *épocas Kali*, es decir, la época Kitra, tomada de la civilización de una minoría de hombres excelentes, y con un sistema aceptado por hombres nuevos, la decadencia de los anteriores, el surgimiento de nuevas ideas, el orden anteriormente establecido y que parecería lógico y permanente, entra en revisión, se lleva a cabo un movimiento cruento o incruento, la minoría excelente cae, se elevan hombres nuevos después de la fase destructiva que lleva el nombre de la Diosa de la Muerte, Kali, y surge nuevamente también otra organización basada en otra minoría excelente.

Durante estos cataclismos sociales no el hombre individual, sino las grandes colectividades y naciones culpan *no al principio de autoridad* sino a quienes lo detentan, del fracaso de un orden social, y pasada la época Kali, sobre este mismo principio adoptado por todos, incluso en la etapa destructiva y aun para justificar ésta, se establece la nueva autoridad. Esto es pues una enseñanza histórica, el hecho de que las bases mismas del principio de autoridad sean siempre respetadas, implica una muy profunda raigambre, en cada ser humano, y en el *inconsciente colectivo*, pero también, en el *pensamiento lógico colectivo*. Por ello es un principio regulador, que podemos en justicia llamar *inalicenable*.

Si, socialmente hablando, su raíz fuese exclusivamente sub-consciente, y su fuerza puramente afectiva, sin concomitantes cada vez más fuertes de orden estrictamente racional y científico, estas esferas superiores del intelecto no obedecerían más a raíces arcaicas del pensamiento mágico primitivo. Pero vemos, por el contrario, que sean las doctrinas económico-sociales, sean las de tipo ético-religioso, sean las de defensa social, sean las que hoy estamos intentando aclarar sobre la crisis de las relaciones humanas, todas las doctrinas mantienen el principio de autoridad, como insubstituible.

Hemos visto que las actitudes caracterológicas admitidas por Fromm, son precisamente (y ahora lo enmarcamos con énfasis), *actitudes* frente al principio de autoridad: recordemos la posición de dominio, de obediencia, de oposición principalmente. Todas ellas tienen validez, precisamente porque son actitudes fundamentales ante el problema de *autoridad*, sea para obtenerla, sea para ambicionarla, sea para servirla pasivamente, sea para tratar de frustrarla, sea adoptando hipocresía frente al mismo.

Y llegamos a uno de los objetivos de estas páginas, determinando que es *solamente el carácter de colaboración*, el socialmente útil, y el moralmente deseable.

No es nada fácil lograrlo, ni individual ni colectivamente. Ya Huxley ha descrito y Bertrand Russell determinado con claridad, que si bien es verdad que el hombre ha hecho asombrosos progresos en su tendencia de dominar a la naturaleza, en inventos, mecanización, útiles para confort, facilidades para operar y disminuir lo árduo de los trabajos primitivos, en cambio *desde el punto de vista de las relaciones humanas* no ha progresado un ápice.

Siguen siendo el miedo, la venganza, la inseguridad, el odio, la necesidad de encontrar siempre en el exterior a los responsables, el deseo de librarnos del enorme número de presiones y frustraciones del mundo moderno, los que, como en las épocas tribales, siguen dando la pauta de la conducta de los seres humanos entre sí.

¿Por qué se ha progresado en el dominio de la naturaleza, por qué el hombre logra cada vez mayores alturas en el espacio, mayores velocidades, mayor protección frente a los elementos, y por qué en cambio la relación de un ser humano con otro siguen siendo las mismas? He ahí la gran preocupación del momento, la incógnita por resolver.

El hombre busca constantemente, desde hace siglos, dar a su vida una mayor felicidad. Pero al perseguir una organización y una cultura cada vez mayores, *en lugar de lograr la disminución de la opresión, ha venido creando*, además de las circunstancias naturales, otro gran número de problemas que ahora perseguimos en esa sociedad que hemos creado *aumentando el número de nuestras tensiones*. La antigua ferocidad está incólume, necesitamos hallar primero la propia comprensión, y después el manejo de nuestras tendencias e impulsos, sin represiones ciegas ni libertades excesivas, y dentro de una sociedad organizada, que permita al ser humano cierta libertad espontánea, y le permita mejor el cumplimiento de sus deberes para con la sociedad en que nos ha tocado vivir. Debe el hombre, dice Scherrington, “intentar arrancar de su complejo de genes, algunos elementos sub-humanos, que aún lleva incrustados”.

Por eso el problema de la autoridad, de su exceso, de su abuso, de su anulación, del modo de manejarla, de la personalidad que en un momento dado la posee y deja escapar parte de sí misma en lugar de la sola autoridad que le ha sido conferida, es el problema fundamental.

Curiosamente, es en el medio del trabajo, donde la resolución de estos problemas es más hacedero. Todos necesitamos de él para subsistir, y la presión biológica obliga a concesiones que de otro modo no se presentarían. Con frecuencia el trabajo es una forma de liberación de los problemas de un hombre, que en cierta manera huye de situaciones familiares; las amistades son ahí más firmes, y menos sometidas a traiciones o dobleces. Este es un síntoma que indica hasta qué punto el medio de trabajo, puede influir, al través de su mejor organización, sobre el medio restante de tipo social más amplio, y cómo determinados principios de higiene mental de la conducta iniciados ahí, podrán más tarde verterse en la sociedad misma. Así acontece con los problemas de autoridad, dependencia, inseguridad, que se transforman en límites a las asperezas de cada personalidad.

Psicoterapia.—Papel del psicólogo en la industria. Es muy fácil derivar las funciones del psicólogo industrial, del análisis que hemos hecho hasta el momento. Cada industria peculiar ha sentido su absoluta necesidad, y hace años que viene prestando servicios estimables en cada ramo especializado.

No es solamente el psicólogo que estudia individualmente los casos difíciles de una empresa, el que hace diagnósticos de personalidad de los aspirantes, el que somete a pruebas y *tests* a los trabajadores para su promoción posible, el que importa. Esto ya se viene haciendo de mucho tiempo atrás, y no hay organización importante industrialmente que carezca de tales servicios.

No son solamente los problemas de ruido, fatiga, descansos, uso de tiempos libres, salarios, riesgos, alojamiento, resistencia del trabajador, situación familiar, falta de aliciente en la labor, horarios, servicios médicos, seguros de vida e incapacidad, los que deben ser estudiados con vistas a la mayor prosperidad de la empresa y mayor bienestar del obrero, lo que se ha de considerar, puesto que estos elementos han sido ya tratados en forma dilatada en obras de especialidad, y quíerose o no, son tenidos en cuenta consciente o inconscientemente por los jefes de labor y por los industriales mismos que hacen de estos factores su afán de mejorar no sólo la organización interna, sino de mejorarla por sus resultados, y aún en su calidad competitiva.

No es solamente el detectar los problemas emocionales y los traumas afectivos del trabajador, que repentinamente o pausadamente cambia su rendimiento, lo que corresponde al psicólogo, sino que, es necesario,

además, diagnosticar oportunamente a los hombres, jefes o empleados, dotados de características anómalas personales, neurosis, temperamentos patológicos, variaciones del carácter poco compatibles con la tarea o propósito del momento.

Es necesario, además de todos estos problemas individuales, considerar los temas que afectan a la colectividad, a los grupos, a quienes laboran en un mismo taller; es necesario hacer *psicoterapia* individual y de *grupo*, y también psicoterapia colectiva que abarque a grandes conjuntos humanos dentro de cada industria.

Es necesario prevenir el que los errores de conducta individual, por mecanismo de contagio, se hagan colectivos, y que dejando de ser desviaciones simples de conducta, se transformen más tarde en delitos, que exponen a riesgos innecesarios a los demás, o que caigan bajo el peso de la ley.

Es necesario curar, aislar y tratar psicológica o psiquiátricamente a los individuos en casos especiales en los que las desviaciones de la normalidad hayan llegado a la enfermedad mental.

Es indispensable que bajo el conocimiento de hechos psicológicos de los que hemos deseado analizar aquí, se verifiquen intervenciones coadyuvantes en la valuación de puestos, en el equilibrio de salarios, en el análisis de cada trabajo y de cada trabajador dedicado a aquél, en la supervisión de empleos, en la orientación vocacional de cada hombre, en la orientación profesional, en la clasificación de trabajadores.

Creo inestimable la ayuda psicológica, para que empleados o jefes escuchen —y hagan su propia terapéutica, si es menester— al especialista, cuando se están generando tensiones y frustraciones apenas iniciadas en los trabajadores, pues es muy difícil juzgarnos a nosotros mismos, y el consejo psicológico desinteresado y oportuno, nos puede advertir a tiempo, antes de una desviación de consecuencias.

Por ello, considero que se requieren tres tipos de psicólogos para grandes organizaciones.

El primero, encargado del estudio individual de los casos, aplicación de pruebas, entrevista personal, psicoterapia individualizada, consejo psicológico vocacional y profesional en cada obrero, que rinda un informe de observaciones recogidas *en convivencia con los trabajadores mismos*, preferentemente siendo él mismo, obrero en toda la extensión de la aplicación práctica.

El segundo, encargado de estudiar los temas generales de las *condiciones de trabajo* dentro de una negociación o industria, tiempos, salarios, alojamientos, factores de confort y bienestar dentro de talleres y oficinas, problemas de aliciente, habitación, períodos de prueba *colectivos*, usando los informes individualizados del anterior.

El tercero, encargado de los temas de relaciones humanas, autoridad estudio del *carácter* individual y colectivo, de las *actitudes* que se generan en conjuntos de trabajadores, de la *seguridad o inseguridad psicológica*, las frustraciones colectivas de grandes grupos, y sobre todo, de estudiar las *relaciones de jefes a empleados*, y viceversa, para mantener o dar dentro de la industria de que se trate un *clima de unidad*, con sentido *bio-psico-social*, en beneficio de la colectividad industrial en su conjunto, y usando los informes de los dos anteriores.

Al primero le llamaría *psicólogo clínico*. Al segundo *psicólogo consejero*, al tercero *supervisor psicológico*.

Cada uno estaría en contacto con los jefes de taller, de piso, de *relaciones* internas o externas, o con los gerentes y dueños de las negociaciones que convenga, según la organización de cada tipo de industria. Y cada psicólogo puede correlacionarse con el siguiente, en trabajo de equipo, para su mejor rendimiento y resultados.

Las variantes de este esquema de trabajo psicológico, estarían en relación con el *tipo* de organización industrial. Es evidente que los conocimientos de un psicólogo de transportes aéreos requiere especialización diferente del encargado de altos hornos, de pilotos de prueba, de ingenios azucareros, de electricidad en general o de cibernética, de industrias de precisión, de guerra, etc. Pero no serían más que variantes del mismo plan general en especialización, en número, y en formas de coordinación.

Felizmente, hace muchos años que la psicotécnica interviene en muchos de estos aspectos, y tiene carta de naturalización en la Oficina Internacional de Trabajo, lo que significaría un engrane más para los psicólogos industriales.

Ni siquiera hablamos de la importancia del psicólogo como indispensable para la selección del personal de primer ingreso y para promociones, pues felizmente este capítulo fue uno de los primeramente comprendidos por los industriales desde hace muchos años, y no hay en la actualidad empresa que se respete, que no tenga un bien organizado sistema de estudios psicológicos, de diagnóstico, psicométristas, y el equipo necesario de trabajadores sociales.

En cambio, no queremos terminar sin mencionar siquiera la intervención del psicólogo en lo que se refiere a la psicología del anuncio y la propaganda. Buenas ideas para anunciar pueden tener muchas personas, y hay especialistas organizados en ello, pero hay un aspecto que sí desearía enfatizar por la importancia que ha venido adquiriendo: me refiero a la propaganda. Se trate de un artículo comercial, de una idea o de una política gubernamental nacional o internacional, hoy día se conoce la enorme fuerza sugestiva y reeducadora de la propaganda. Basta citar que la Alemania nazi se enorgullecía de que se podría moldear al ser humano “como se quisiera”, “si se empezara lo suficientemente pronto y se aplicaran las presiones adecuadas”. Y no esa nación de la pre-guerra, sino otros sistemas sociales, han venido y vienen aplicando todas sus fuerzas a la educación tal como ellos la miran, o parcializada como la desean. Hay gobiernos “de propaganda” más que de fondo. Hay resultantes que unos obtienen y otros no: en el sistema estadounidense de educación hay algo que educa al niño para “valerse por sí mismo”, para escapar de la excesiva dependencia de la familia oportunamente, para trabajar organizadamente. Y es evidente que en las naciones criollas, estos mismos objetivos o no se consiguen o se logran muy difícilmente.

El mismo standard de fines, apreciados por una sociedad, el conocimiento de los medios necesarios para conseguir lo permisible en un medio determinado y que *deban ser transmitidos a la nueva generación*, son también elemento variables de una sociedad a otra. En nuestra civilización son los maestros de educación los encargados de una parte de ello, pero son los *jefes* de empresas e industrias, quienes no sólo acaban la tarea, sino que en ocasiones, reeducan al individuo. Son las comunidades de trabajo, quienes a veces realizan la única educación de un sujeto, entendida ésta no como labor desanalfabetizadora, sino como disciplina que obtiene resultantes en la formación del *carácter* de las gentes según hemos tratado de mostrar en todo el curso de estas líneas.

Por ello la *propaganda*, en su más amplio sentido —de un producto, de una idea, de una actitud social, de una filosofía predominantes—, es tan útil o tan nociva, es decir, está cargada de responsabilidad. Hacer que un pueblo pulquista como el nuestro se transforme en cervecista, aminorando el grado de alcoholización, hacer que un pueblo pobre se crea rico, que un pueblo poderoso se crea infalible, que el temor a la muerte desvíe los sentimientos seculares de una nación, son cosas que vemos a

diario, y pruebas de la enorme eficacia de la propaganda, de sus fuerzas, más también de su peligro.

Por ello, toda propaganda debe estar guiada, no sólo por las tendencias políticas del momento, no sólo por el interés de la venta, sino además por principios *ético-sociales* dirigentes, que el dueño de empresa y el psicólogo pueden y deben estudiar a fondo, pues todos somos responsables, y nadie más que nosotros, ante nuestra comunidad y nuestro propio país, lo mismo que ante nuestra conciencia. He aquí un nuevo papel del psicólogo, y no menos valedero que cualquiera de los examinados en esta rápida revisión.

Creo que un simple acercamiento a problemas tan interesantes como los tratados aquí, determinan que la industria no puede pasarse ya sin la psicología, y que ésta debe ahondar en los problemas humanos individuales y colectivos de aquélla. Se necesitan mutuamente para intentar mejorar las relaciones humanas.

La industria tiene, por lo mismo, grandes e importantes problemas internos, pero los tiene también externos, y tiene también responsabilidades graves, pues su ámbito es *factor* importante del beneficio colectivo, del mejoramiento nacional. Todo cuanto haga aparentemente para mejorarse o mejorar sus trabajadores, psico-socialmente hablando, tiene repercusiones en la sociedad nacional y muy particularmente para nuestra querida patria mexicana.

BIBLIOGRAFIA

- BARUK, Henri. *Psiquiatría moral experimental y social*. Presses Universitaires de France. 108 Boulevard Saint Germain. París.
- NOHL, Herman. *Antropología pedagógica*. Breviarios de la Biblioteca de Cultura Económica. México - Buenos Aires.
- CUARTO CONGRESO INTERNACIONAL DE SALUD MENTAL. Memorias. La Prensa Médica Mexicana. México, 1953.
- BUENTELLO, Edmundo. *Higiene mental*. Editado en la Universidad del Estado de Veracruz. Librería García Purón. Palma 22. México, D. F., 1956.
- FROMM, Erich. *Ética y psicoanálisis*. Breviarios de la Biblioteca de Cultura Económica. México, 1955.
- QUIROZ CUARÓN, Alfonso. *Psicología del funcionario bancario*. Instituto Tecnológico de Monterrey. Edición Banco de México. México, D. F., 1954.
- MIRA Y LÓPEZ, Emilio. *Cursos de psicología para organizaciones mineras*. São Paulo. Brasil, 1955.

NUESTROS COLABORADORES



Raymond Lenoir,
Laureado por la Academia de Ciencias Morales y Políticas de París, y colaborador
de la Revista Mexicana de Sociología.