

APLICACIONES DE LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA*

P. H. GISCARD

Maitre de Conférence à l'École des
Hautes Études, Universidad de París.

Tal como lo indica este título, el propósito de este texto es el de presentar un panorama de las distintas aplicaciones de la psico-sociología en la Industria. Dentro de la enumeración de estas aplicaciones se encontrarán algunas que comúnmente se atribuyen a la Psicología General. Se incluyen dentro de la Psicología Social por dos razones:

1. Actualmente se puede decir que toda la psicología es esencialmente Psicología Social. Más aún, se puede decir que, actualmente, ya no existe Psicología Individual.

No puede existir una disociación entre el estudio del individuo como tal y el de sus relaciones con los otros y sus distintas interacciones en el seno de los grupos que frecuente.

Las empresas industriales son un ejemplo privilegiado de este planteamiento. Todo lo que es psicológico en la industria tiene un componente social indiscutible, de tal manera que hablar de psico-sociología industrial, equivale a evocar todas las posibilidades de acción que tiene un psicólogo dentro de la industria.

2. Puesto que se trata de aplicaciones de tipo social, necesariamente, el trabajo del psicólogo, en la industria, implica la utilización de instrumentos y técnicas que proceden directamente de los trabajos hechos por psicólogos sociales. Por ejemplo: entrevistas, cuestionarios, encuestas, trabajos en grupo, etc. Todas estas técnicas son utilizadas por los psicólogos industriales, así podemos decir que, de hecho, la Psicología Industrial es social.

Se pueden distinguir dos tipos generales de aplicaciones de la Psicología Social en la industria:

a) *En el plano del análisis o del diagnóstico*, con el fin de conocer mejor las situaciones y los problemas.

El diagnóstico puede tener varios objetivos: pura información, por ejemplo, en el caso de la determinación de las actitudes hacia la promoción en una empresa.

* Conferencia dictada en la Universidad Nacional el miércoles 20 de marzo de 1968.

Otro objetivo podría ser la explicación de esas actitudes; determinar cuáles son las motivaciones: profesionales, financieras, etc., que explican tales actitudes hacia el sistema de promoción en la empresa. Un tercer objetivo posible sería: pronosticar las futuras actitudes hacia un nuevo sistema de promoción próximo a establecerse.

b) *En el plano de la intervención*, el fin es dar soluciones o mejorar una situación existente. En el aspecto psico-social, mejorar es adaptar los individuos a los grupos o los grupos a los individuos y los individuos a las situaciones. Una vez hecha esta distinción se puede proponer una clasificación con base en cuatro niveles:

1. Nivel del individuo, miembro de la empresa.
2. Nivel del trabajo y de las funciones del personal.
3. Nivel del conjunto de la empresa o de una de sus partes.
4. Nivel del medio ambiente de la empresa.

En cada uno de estos niveles el psicólogo social realiza tanto diagnósticos como intervenciones.

1. *Nivel del individuo, miembro de la empresa.*

Este campo de la Psicología Social, cronológicamente es el primero en cuanto a la aplicación de la psicología general en la industria. Hace por lo menos cincuenta años que existe, es bastante conocido. Es la llamada Psicología Individual en la Industria. No conozco ninguna Psicología Individual. Mejor dicho: eso ya no existe. Cuando mis alumnos me hablan de Psicología Individual, les digo que "no existe" para hacerles comprender que en el campo de los individuos no se puede prescindir de la perspectiva social. A este nivel podemos considerar tres problemas principales:

1er. problema - *Selección y orientación del personal.*

El diagnóstico, en este caso, consiste en determinar cuál es la persona más apta para desempeñar un puesto dentro de un grupo de candidatos.

En el caso de la orientación, se trata de determinar el puesto que conviene más a una persona dentro de una gama de puestos.

Creo que este diagnóstico tiene numerosos componentes psico-sociales.

En materia de mandos se ha descubierto, por ejemplo, que no son las capacidades profesionales, ni siquiera, en muchas oportunidades, las capacidades intelectuales, las determinantes de la adaptación y de la eficacia o de la inadaptación y del fracaso en el desempeño de un puesto. Es cierta conformidad o, al menos, cierta compatibilidad entre las normas psico-sociales y socio-culturales del individuo con las normas psico-sociales y socio-culturales del grupo.

En la misma forma la perspectiva de integración de un individuo en un grupo preexistente deberá tenerse en cuenta en la selección de obreros y de empleados de oficina.

Otra perspectiva psico-social de la operación de selección está constituida por la utilización de tests con componentes psico-sociales. Por ejemplo, las pruebas de grupo o las discusiones en grupo, con un propósito de selección.

La intervención en este problema consiste en contribuir a la preparación de las decisiones de la jerarquía en cuanto a la escogencia de su personal y en cuanto a su orientación. Se trata, en este caso, de proponer medidas prácticas para introducir a los individuos dentro de la estructura de las empresas, dentro del marco de las políticas de personal, de remuneración, etc., con el fin de lograr una óptima integración.

El psicólogo encargado de la selección no es solamente un especialista a nivel de diagnóstico. Desafortunadamente aún

existe en Francia esa clase de psicólogos. Yo la denomino "malos especialistas de la selección", puesto que no se atreven a salir de su laboratorio, de su torre de marfil, para penetrar en la empresa con el propósito de intervenir últimamente en la integración psico-social del individuo, lo cual va a redundar verdaderamente en beneficio de la empresa. ¿De qué le servirá a un jefe saber que un candidato ha obtenido cuarenta y tres puntos en "habilidad motriz" y nada más?

Progresivamente desaparecen en Francia los psicólogos que no tienen en cuenta esta perspectiva social de intervención con miras a un mejor funcionamiento de la empresa, a través de la selección.

2º problema - *La apreciación del personal.*

Se trata, en este caso, de ayudar a evaluar la labor realizada por las personas durante un período determinado. También se trata de colaborar canalizando las futuras posibilidades profesionales de cada uno.

La apreciación del personal es una atribución de la jerarquía pero es propio del psicólogo social encontrar los criterios de apreciación y controlar la validez de tales métodos: por ejemplo, llegar a cierta homogeneidad de criterios, por una parte, y por otra, de elaborar las evaluaciones cuantitativas. Por medio de reuniones, el psicólogo podrá preparar a la jerarquía para tomar decisiones en este campo.

3er. problema - *La formación y el perfeccionamiento.*

Este problema no es atribución única del psicólogo social. Existen campos, tales como la formación y el perfeccionamiento técnico, administrativo, contable, comercial, etc., en los que el psicólogo interviene solamente para proponer métodos pedagógicos o para intervenir en procesos de evaluación de actitudes con relación a estos problemas

técnicos. Pero existe, además, el campo de la formación en materia de problemas humanos y de trabajo en grupo. En este campo el psicólogo social interviene a nivel de la definición del método y del contenido de la formación. El psicólogo hará un diagnóstico sobre las actitudes, las expectativas de los que se van a formar, sobre los procesos de resistencia al cambio, sobre los procesos de evaluación de los grupos por medio de algunos individuos formados, etc.

Igualmente intervendrá en la dirección de seminarios de formación dentro, fuera o interempresas. Tendrá una competencia suficiente como para organizar discusiones en grupo, roll-playing, psico-drama, grupos no dirigidos, etc.

2. *Nivel del trabajo y de las funciones del personal.*

En general el psicólogo, dentro de la industria, colabora en el análisis de funciones, actividades y tareas, en la determinación de la calificación del puesto y de las personas y, en general, en la adaptación recíproca del hombre y el trabajo. Para el psicólogo social se le plantean problemas particulares, por ejemplo, el análisis ocupacional.

Aquí puede surgir el problema de determinar los índices socio-culturales en un medio determinado: por ejemplo, los índices significativos de un trabajo bien hecho en un medio de trabajadores del tejido.

Estos índices deben ser determinados por medio de métodos psico-sociales. También puede ser objeto de atención especial, por parte del psicólogo social, el estudio de las normas de rendimiento, de cadencia, de ritmo, etc., que varían en las diferentes regiones del mundo.

Fuera de esto tenemos el fenómeno de resistencia del cambio.

El ingeniero que crea que basta con determinar el mejor modo operacional posible para que este sea inmediatamente aceptado por los trabajadores, va

a encontrarse con la sorpresa de una resistencia cuya índole no podrá explicarse. Es este un aspecto entre muchos otros en el que el psicólogo social puede colaborar.

3. Nivel del conjunto de la empresa o de una de sus partes.

A este nivel el psicólogo social se encarga, en primer lugar, de la realización de diagnósticos de tipo psico-social. Se trata de recoger datos y de formular un juicio psico-social sobre estos datos con la ayuda de un criterio pre-establecido.

Los asuntos sobre los que puede tratar ese diagnóstico son entre otros:

1. Sobre las políticas de la empresa. Los psicólogos sociales, tal vez insuficientemente formados o quizás demasiado temerosos, intervienen solamente en los niveles inferiores que mencionaré más adelante.

Entiendo por políticas las grandes opciones, las grandes escogencias, las decisiones importantes tomadas por la Dirección General de una empresa o por sus principales responsables; políticas que canalizan las actividades de la empresa por meses o por años.

Al psicólogo social compete el análisis de la política humana de la empresa; estudiar los objetivos fijados y los criterios de escogencia referentes a la política del personal (selección, promoción, remuneración, etc.). Igualmente puede estudiar las previsiones, la preparación de decisiones relacionadas con el personal de la empresa.

No se debe creer que el psicólogo está desprovisto de medios para hacer esto. La dificultad radica en encontrar los criterios, índices significativos de la política. No se trata de hacer una descripción a la manera de un periodista sino de establecer, experimentalmente, los índices significativos, por ejemplo, de la política de promoción en la empresa: número de personas promovidas en cada categoría del personal por año.

2. Sobre la estructura de la empresa.

El diagnóstico, en este caso, tiene como objetivos posibles el estudio de la distribución de funciones en la empresa, el lugar donde existen tales funciones y la manera como se cumplen en la empresa. En general, se trata del estudio de los organigramas y de los circuitos de información o de decisión existentes.

Muchas veces se puede comprobar que de un año a otro, en ciertas empresas, se crean nuevos cargos, tales como jefe de relaciones industriales o responsable de mercados. Este fenómeno a un momento dado es signo de la toma de conciencia colectiva de la existencia de nuevos objetivos. También es necesario controlar en qué servicio o en qué dirección se hace esta innovación. Por ejemplo, es interesante observar si el marketing está ligado a la dirección general o al presidente como elemento-meta de la política de la empresa para los años siguientes, o si está en relación con el Director Comercial para lograr mayores ventas.

El problema técnico en sí mismo no le concierne al psicólogo pero sí la interpretación de la actitud de la empresa o de sus responsables, para poder comprender la evolución psico-social de la empresa.

3. Sobre el clima psico-social o el ambiente de trabajo de la empresa.

Es un campo más conocido por los psicólogos sociales y donde trabajan desde hace mucho tiempo. Consiste en hacer el diagnóstico de este clima en la empresa entera o bien en una parte de ella.

En la literatura norteamericana y europea existen muchos ejemplos desde el célebre caso de la Western Electric Co. hasta otros más específicos. Pienso que el psicólogo social puede ocuparse también de los aspectos críticos, tales como los conflictos: conflictos de trabajo, descontento por la remuneración, oposición entre grupos étnicos. Para

abordar estos problemas debe tener un conocimiento de la dinámica de los conflictos en la empresa, y para esto se le exige como condición indispensable una amplia experiencia de la vida de las empresas. Esta experiencia debe comenzar a adquirirse durante los mismos estudios universitarios por medio de estudios en las empresas, no solo para hacer prácticas en psicología sino también para desempeñar otros trabajos.

4. Sobre la eficiencia de la empresa.

¿Cuáles son los resultados obtenidos a partir de las estructuras, de las decisiones y los medios empleados? Aquí también se trata de problemas que primordialmente no le conciernen al psicólogo. El psicólogo no puede sustituir las medidas de eficiencia comercial, financiera, económica o de producción, pero puede aportar su colaboración de tipo experimental para la evaluación en lo relacionado con el personal.

Puede, por ejemplo, ayudar a la jerarquía a evaluar la eficiencia de un sistema de formación.

En pocas palabras, su misión consistirá en establecer un esquema metodológico de comparación entre la ejecución anterior y posterior a la formación. El psicólogo es una de las raras personas metodológicamente equipadas para tal cometido, puesto que existe un riesgo que consiste en la aplicación del falso silogismo: "praeter hoc ergo propter hoc", es decir, considerar que todo lo que ocurre en una empresa después de la introducción del sistema de formación es consecuencia de éste.

El método experimental que propondrá el psicólogo permitirá eludir dicho riesgo y llegar a probar lo que se deriva del método de formación en la evolución de la empresa.

También es posible evaluar la eficacia de una campaña de seguridad o de otra clase.

En todos estos campos, a nivel del conjunto de la empresa o de una de sus partes, el psicólogo no solo elabora diag-

nósticos, también realiza intervenciones. Las intervenciones consisten en la proposición a la jerarquía de medios de acción tendientes al mejoramiento y adaptación de la empresa. En este punto insistiré sobre un error demasiado frecuente, por desgracia: Muchas veces los psicólogos sociales son llamados por las empresas para intervenir y no para diagnosticar. La empresa, al hacer esto, ve su objetivo final, el mejoramiento y exige tal mejoramiento como ciertas personas ignorantes que van en busca del médico para pedir inmediatamente una orden farmacéutica, remedios, y, como el médico, hay que decirles primero: permítame que lo examine, que le haga un diagnóstico. Personalmente nunca hago una propuesta de intervención, nunca elaboro una fórmula farmacéutica, antes de haber hecho el diagnóstico. "Si usted rehusa el diagnóstico, yo rehúso la intervención". Esto es importante para la deontología de los psicólogos sociales y, también, aparte de toda deontología, para su eficiencia.

4. Nivel del medio ambiente de la empresa.

El psicólogo social al pertenecer a una empresa determinada no solo está encargado de los problemas psico-sociales dentro de la empresa sino también de aquellos problemas que se originan debido a las relaciones del organismo-empresa con el medio en que vive.

Existe una repercusión del "afuera" sobre el "adentro", y viceversa. Es necesario que los mismos que tratan los problemas internos de la empresa puedan tratar lo relacionado con el medio ambiente económico y social.

Pero al mismo tiempo, en Europa, comienza a aparecer un grupo de psicólogos sociales que se ocupan del medio ambiente habitacional, del medio ambiente urbano, de los problemas de transporte, de desarrollo de las ciudades y unidades de vivienda donde vive