



MARIANO YELA Y LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

JOSÉ A. FORTEZA

*Conferencia impartida en el HOMENAJE A MARIANO YELA (1921-1994)
organizado por la Federación Española de Asociaciones de Psicología y la
Facultad de Filosofía de la U.C.M. el 28 de febrero de 1995.*

A Mariano Yela nada humano le era ajeno. No es de extrañar pues que un fenómeno tan condicionante para la existencia humana como es el trabajo, excitara su ya de por sí ávida curiosidad, atrayendo poderosa y permanentemente su atención, tanto a nivel personal como ciudadano inmerso y comprometido con la realidad social de la vida cotidiana, como en su condición de estudioso de la conducta humana.

He conocido pocas personas -mejor dicho no he conocido a nadie- que pudiera tener una visión más amplia, diversificada y completa del fenómeno laboral en todas y cada una de sus diversas manifestaciones.

Su propia trayectoria vital, tan movida y variada, tan "novelesca" -si se me permite la expresión- y de la que tanto gustaba de hacer partícipes a sus amigos, le permitía tener un conocimiento de primera mano, "en vivo", yo diría que de todas las categorías, modalidades y facetas en las que pueden desarrollarse las actividades laborales, desde las de un rudo peón agrícola hasta el más encopetado consejero o miembro de un consejo de administración. Con todos conectaba con igual facilidad; para todos encontraba la palabra adecuada, de todos se interesaba por conocer sus quehaceres, dificultades y preocupaciones, con todos sintonizaba y a todos trataba de comprender y de apoyar y a poder ser de ayudar y aconsejar.

Por casualidad en el último de los viajes que hicimos juntos, regresando de Deusto a finales de septiembre pasado, me estuvo comentando con su gracejo e ironía peculiares, una página de su experiencia laboral que yo desconocía totalmente y es que a poco de acabar la carrera, ganó un concurso para ocupar una plaza en la administración pública, lo que le llevó a ejercer tareas burocráticas durante unos pocos meses en la ciudad de Granada.

Ya una vez volcado hacia la psicología, en sus estancias en el extranjero no debió cerrar sus ojos a las realizaciones pioneras de la Psicología Industrial. Prueba de ello es que cuando los directores de Standard Eléctrica (hoy Alcatel), empresa que fué puntera en la incorporación de las técnicas de *productividad*, le llamaron para tener una entrevista sobre lo que podía hacerse en el campo de lo que entonces llamaban Relaciones Humanas, quedaron realmente impresionados por sus conocimientos de la materia, las cuestiones que podrían abordarse

ventajosamente mediante procedimientos psicológicos, los nombres de autores citados, las publicaciones que mencionaba, etc.

Me confesó Mariano que al finalizar su conversación le abrieron una vitrina donde se encontraban la mayoría de las obras que había comentado y que bien asesorados, acababan de traerse de los Estados Unidos de América.

Y es que Mariano tenía un don especial, una capacidad o sagacidad peculiares para detectar y discriminar dentro de un conjunto de información lo más *relevante* y para hacerse cargo en breve tiempo de por donde van los tiros.

Naturalmente, a partir de ahí inició -junto con Miguel Siguán- su colaboración con la Standard, de la que se derivaron las primeras aplicaciones de las técnicas psicológicas en el seno de una empresa española (análisis de puestos, selección y promoción a diversos niveles, cursos de formación, técnicas de calificación, consejo psicológico).

Posteriormente personas ligadas a la dirección de la empresa, entre ellos en concreto su Jefe de Personal, Roberto Cuñat, autor de un libro titulado *"Productividad y Mando de hombres en la Empresa"* (1955) crearon la Empresa Consultora TEA (Técnicos Especialistas Asociados) cuya actividad ha sido fundamental para el desarrollo de la Psicología Aplicada en España y de la que Mariano Yela ha sido permanentemente colaborador y asesor, participando muy activamente en una variedad de proyectos y programaciones e incluso interviniendo personalmente en acciones de formación y diagnóstico de empresa, razón por la cual se mantuvo siempre en contacto con los temas y nuevos desarrollos de la Psicología del Trabajo. (Pero de esto podríamos hablarnos con más conocimiento de causa otras personas presentes en la sala).

Al margen de lo señalado, a este mantenimiento y permanente puesta al día contribuye decisivamente el hecho de que nunca eludió su participación con intervenciones magistrales en cursos, seminarios, reuniones y congresos promovidos por asociaciones de empresarios, directivos, jefes de Recursos Humanos, y demás.

Por otro lado, en las instituciones académicas en las que estuvo al frente, siempre estimuló y consiguió que hubiese un espacio considerable para el ejercicio de esa rama de la Psicología Aplicada.

Para preparar estas deshilvanadas notas a parte del baúl de mis recuerdos, he echado mano de una voluminosa carpeta dedicada a los trabajos de Mariano Yela en la que en el transcurso del tiempo se han ido acumulando desde notas y borradores -unos a mano, otros a máquina e incluso ya en hojas impresas con ordenador- así como un conjunto de separatas de artículos que demuestran bien a las claras que dentro de su variada y polifacética actividad, los temas de Psicología del Trabajo han ocupado siempre una posición muy relevante a lo largo de toda su trayectoria profesional.

Intentando no salirme de los límites en que se desarrolla este acto, he elegido cuatro aspectos que pueden servir de muestra de su aportación, aunque puedo asegurar que no son los únicos.

Van a ser estos:

- 1.- Entronque de los contenidos de la Psicología Aplicada al ámbito laboral, en su concepción sobre el significado del trabajo.
- 2.- Actividades relacionadas con los sistemas de Selección de Personal.
- 3.- Postura sobre las funciones de mando.
- 4.- Misión de la empresa, sus deberes y responsabilidades.

En 1954 aparece la primera edición española del *Manual de Psicología* dirigido por David Katz, que se completa con un capítulo de Mariano Yela sobre *Psicología del Trabajo*.

El capítulo que constituye una exposición sistemática de los contenidos de la materia, comienza tratando de la descripción psicológica del trabajo para referirse luego a tres grandes apartados:

- (1) análisis del trabajo.
- (2) adaptación del hombre al trabajo (que comprende los temas clásicos de Orientación, Selección y Formación).
- (3) la adaptación del trabajo al hombre (donde se incluye: métodos -con nociones de ergonomía y posturografía- salario y Relaciones Humanas).

Llama la atención el título mismo de *Psicología del Trabajo* dado a la exposición, ya que en estos años, la denominación más habitual -excepto en Inglaterra- seguía siendo la de Psicología Industrial, o en su versión más enfocada a la práctica empresarial, la de Relaciones Humanas.

Por cierto, que el manual que con este nombre, se compuso desde la Comisión Nacional de Productividad Industrial, bajo la dirección de Arthur Shedlin y en el que no participó Mariano Yela, y que data del 59 alcanzó injustamente mayor difusión entre los profesionales, quizás por estar incluido el trabajo de Mariano Yela en un *Manual de Psicología General* -que pronto quedó un tanto desfasado por la aparición de muchos otros textos generales.

Pero sobre todo sorprende muy favorablemente la consideración que desde la Psicología hace Yela sobre el significado del trabajo, muchos años antes de que empezaran a conocerse en 1975 los primeros resultados de la famosa encuesta internacional conocida por las siglas MOW (meaning of work). Posteriormente en la revisión de la segunda edición y en diversas conferencias y publicaciones recogidas algunas en las Actas de la Real Academia, sigue desarrollando y ampliando este asunto, que me parece capital para centrar la temática de nuestra disciplina.

En una revisión, que pretendíamos que fuese exhaustiva, y que tuve hace unos años la ocasión de hacer junto con José M. PRIETO, pudimos cerciorarnos de que por extraño que parezca, en ninguno de los numerosísimos manuales que con los nombres de Industrial Psychology, Work Psychology, Occupational Psychology, Organizational Psychology, Human Resources, Human behavior at work, etc., han ido sucesivamente apareciendo -analizamos más de noventa- se mencionaba para nada el concepto de trabajo y ni siquiera se dedica una sola línea a hablar de él. Todo lo más se inician con alguna referencia a lo que sería la estructura y dinámica de la Empresa u Organización subtrayéndonos y escamoteándonos lo que a mi modo de ver debe constituir el referente principal de nuestra disciplina y de nuestra profesión.

El trabajo, piensa Yela, es una actividad humana encaminada a conseguir bienes y servicios que el hombre precisa ó apetece y la sociedad en general sanciona. Exigido por las necesidades, posibilitado por los desarrollos técnicos y reglamentado por la cultura de cada momento, el trabajo sigue las pautas que le marca el curso de la historia y es el resultado de factores de diversa naturaleza.

La Psicología es una -y sólo una- de las muchas disciplinas que confluyen en el estudio del trabajo, que considerado desde la perspectiva humana ha de analizarse en una doble vertiente: la individual y colectiva.

En primer lugar, el hombre trabaja según es, imprimiendo un estilo peculiar a sus actividades, pero al mismo tiempo el hombre se va haciendo según trabaja y el trabajo va forjando su Personalidad.

A su vez, el trabajo es una actividad social, compartida, se trabaja *con* otros, lo que lo convierte en fuente de gratificación y origen de problemas.

A partir de ahí es fácil comenzar a desvelar el *porqué* y el *para qué* del trabajo, así como los impedimentos y constricciones que en las condiciones actuales sufre la condición humana.

* * *

Como ocurre y ha ocurrido a casi todos los psicólogos que trabajan para la empresa, las primeras tareas que se le encomendaron a Mariano Yela fueron las habituales de Selección y Formación.

A él se deben la creación y/o adaptación de numerosas pruebas derivadas de los requisitos aptitudinales que ponen de manifiesto los análisis de puestos de trabajo realizados, que a su vez culminan en la redacción de una serie de Monografías profesionales a propósito de las cuales diseñó pautas precisas para su elaboración.

Como correspondía a los trabajos del momento, varias de esas pruebas originales fueron de aptitudes psicomotrices lo que le llevó (sin desdeñar las de papel y lápiz: batería Quarrie del que se ocupó de averiguar su estructura ó composición factorial años más tarde, con una muestra del Ejército del Aire) a construir una serie de aparatos sencillos de rapidez, precisión, ritmo y coordinación motora, estos tests, constaban de unos tableros de agujas ó clavijas que había que manipular y trasladar de acuerdo con unas instrucciones. Todo ello con sus propiedades psicométricas, quedó reflejado en el Manual del test correspondiente.

Pero, a parte de los tests y la determinación de sus propiedades internas, a Yela le preocupó el problema de la validación, indicando los procedimientos pertinentes para realizarlas en un contexto real, lo que le lleva a abordar la cuestión de los criterios disponibles (calificaciones subjetivas, etc.)

Recuerdo que en las sesiones de la Sociedad Española de Psicología -las primeras a las que yo asistí- se debatía acaloradamente acerca de las ventajas de las pruebas de aptitudes factorialmente puras -luego debidamente ponderadas para formar la correspondiente ecuación de regresión múltiple- frente a las pruebas que se asemejaban o simulaban las tareas reales: test de situaciones en miniatura que reproducen partes o aspectos del trabajo en cuestión.

De otros muchos tests espaciales, de inteligencia técnica y sobre todo verbales de los que se ocupó profusamente tengo entendido que se referirán a ellos alguno de mis colegas en este acto.

Ahora bien, no quisiera dejar cerrado este apartado sin referirme a un artículo aparecido en la *Revista de Racionalización del trabajo* que arroja nueva luz para orientar las actividades de los psicólogos.

Como es sabido la selección sobre todo para puestos de operarios y administrativos, empezó haciéndose exclusivamente en base al diagnóstico de las *aptitudes* de los candidatos. Así lo habían practicado y nos lo habían enseñado los pioneros o iniciadores de la Psicología Industrial: Münsterberg, Scott, Bingham, Thordike en U.S.A., Lahy, Bonnardel, Pacaud en Francia, Moéde, ó Rupp en Alemania, Charles Myers en Inglaterra, entre otros.

Pues bien, fué en los comienzos de la década de los 50 cuando Morris Viteles, el patriarca, empezó a hablar de las dos caras de la Psicología Industrial que correspondían respectivamente a los procesos cognitivos: las aptitudes y a los aspectos dinámicos o de motivación y su Manual *Industrial Psychology* de 1932, el primer libro que sin duda merece este nombre, se ve completado con otro voluminoso tratado *Motivation and Morale in Industry* (1953).

En el artículo referido de Yela "*Eficacia, aptitud y voluntad de trabajo*" que curiosamente también es del año 53, se plantea el papel de la motivación en vistas al rendimiento y su predicción.

Los tests convencionales de aptitudes -si son los adecuados, si están bien elegidos de acuerdo con los requisitos del puesto, predicen la capacidad ó disposición para realizar un trabajo pero no necesariamente la eficacia en este trabajo; nos indican las personas que *pueden* ser eficaces pero no nos indican aquellos que de hecho *quieran* serlo.

Esta tesis la avala con un estudio empírico realizado con los candidatos a puestos de ensambladores de reles, que considerado en el contexto histórico y geográfico en que se realizó, creó que merece la penal dedicarle un par de minutos.

Habiéndose aplicado en el momento de su incorporación una batería de tests a un numeroso grupo de sujetos, seis años más tarde se confrontaron los resultados obtenidos por los 180 operarios que seguían en sus puestos con fichas de producción y con calificaciones de sus

jefes en los criterios de cantidad y calidad, siendo las correlaciones halladas práctica y estadísticamente nulas.

Por el contrario, tanto los datos de producción como las calificaciones subjetivas correlacionaron muy alto, del orden de 0'80 con otra calificación de los mandos sobre interés y voluntad de trabajo, de estos mismos operarios.

Parece que el rendimiento no depende exclusivamente de las aptitudes, pero no se puede extraer de estos resultados que los tests carezcan de valor.

En efecto, una nueva aplicación de la batería, algo depurada, permitió distribuir a 20 nuevos aspirantes en dos grupos: 10 fueron considerados aptos por sus resultados y 10 como de aptitud insuficiente.

En este caso se admitió a los 20, a los que se impartió un cursillo de aprendizaje de tres meses de duración que coincidió con el periodo de prueba, finalizado el cual habría que decidir sobre su incorporación definitiva. Se introducían pues un factor de *motivación* común a todos: el deseo de quedarse fijos.

Al concluir los tres meses, se pidió al jefe de taller -que había actuado como instructor- que los calificase como buenos o malos operarios.

La decisión de este mando sólo pudo hacerse en 15 de los 20 casos; pues bien, los 8 considerados por él como buenos pertenecían todos al grupo que por los tests habían sido calificados como aptos y en cambio los 7 estimados como malos pertenecían al grupo pronosticado como de ineptos.

La eficacia en el trabajo depende de la interacción entre capacidad y motivación.

Podríamos afirmar que Mariano Yela -en consonancia con los aires de su tiempo -también fué precursor y contribuyó a ampliar el campo de actuación del psicólogo -en muchas ocasiones aún demasiado restringido- impulsando el desarrollo de sus actividades hacia la consideración y el tratamiento de los aspectos motivacionales.

* * *

Entre las numerosas ocasiones en que Mariano Yela aceptó invitaciones para reunirse con directivos de empresas y entidades de todo tipo, uno de los temas más solicitados fué sin duda el relativo a las *funciones del mando*. Algunas de las conferencias dictadas al respecto han sido reproducidas -en revistas o boletines de régimen interno- y retocados y ampliados han dado lugar a varias de sus publicaciones.

De acuerdo con Alex Bavelas y otros discípulos de Kurt Lewin, el mando lo entiende Yela ante todo como una función de relación: mando es el que ejerce el poder sobre los demás; pero dentro del término mando cabe distinguir dos acepciones que a veces se entremezclan: el mando como *jefe* y el mando como *líder*.

Las dos son distintas aunque interdependientes. No son incompatibles pero pueden entrar en colisión.

Al *jefe* el poder se lo confiere la estructura de la organización en la que actúa. Su poder deriva del puesto que ocupa en la organización. Posee la *fuera* necesaria para dar órdenes y lograr que se cumplan.

El poder del líder es estrictamente personal; emana de la interacción que se produce entre su personalidad y la personalidad de los demás. Ello le otorga la *autoridad* suficiente para que sus instrucciones sean seguidas.

Condición de eficacia, a la que deben aspirar las empresas para asegurar la buena marcha y el progreso del grupo, es que el mando tienda a ser a la vez jefe y líder.

La descripción que hace del líder y la manera de ejercer la autoridad sobre sus subordinados, recuerda las características que los autores más recientes dedican a los modelos de mando

carismático ó transformacional que sorprendentemente son los que hoy imperan dentro de los teorías actuales sobre el mando. Trabajos de Bass (1985), Conger, Kannungo (1987) y Burns (1978)

* * *

Un último aspecto que en nuestro terreno ha preocupado a Mariano Yela ha sido el referente a los deberes y responsabilidades de la Empresa, acerca de lo que ha esbozado una serie de ideas que sin duda pensaba haber desarrollado más ampliamente en un futuro, propósito que su desaparición ha dejado truncado.

Por encima de otros valores y aún insistiendo en la necesidad de establecer unos límites para evitar abusos y desviaciones, Mariano Yela defiende el valor supremo de la *eficacia*, sin la cual los demás valores por superiores que sean, no tendrían cabida. La eficacia es la condición para que otros valores puedan ser desarrollados. Una empresa que no sea eficaz fracasa, se deteriora y acaba desapareciendo, con el consiguiente perjuicio para todos, especialmente los más débiles.

Por otro lado, rechaza tajantemente toda forma de intervencionismo ó proteccionismo por parte de la Empresa, mostrándose muy celoso en la defensa de la intimidad y la vida privada de los individuos; hay ámbitos personales en los que la Empresa no debe inmiscuirse con actitudes autoritarias bien que aparezcan camufladas de bien intencionado paternalismo.

Textualmente sus palabras son:

"La única manera que tiene la empresa, para contribuir acaso, a la felicidad de sus empleados es esforzarse en conseguir un trabajo eficaz, que, precisamente por serlo, deje a los hombres y mujeres que trabajan un espacio libre para buscar, por su cuenta y riesgo, su propia felicidad".

Esa eficacia tiene que manifestarse en cuatro frentes, que de acuerdo con su concepción del trabajo humano denomina respectivamente:

- * eficacia productiva,
- * eficacia personal,
- * eficacia social, y
- * eficacia ecológica

respondiendo con este último punto a las preocupaciones y/o demandas del momento actual.

Eficacia productiva: la empresa toma de la naturaleza o de la sociedad ciertos bienes: energía, materias primas, instrumentos, técnicas, capital y lo devuelve a la sociedad en forma de otros bienes y servicios. El trabajo sólo es productivamente eficaz si lo que aporta, resulta ser superior a lo que toma.

Recordando las caracterizaciones de algunos pensadores marxistas, eficacia en este sentido significa la conquista del mundo por el hombre, el dominio sobre la naturaleza, que el hombre puede y sabe transformar en su provecho.

Las empresas responsables son los proyectos en curso que, a través de la historia organizan el saber humano -empírico, técnico y científico-, para subvenir mejor a las necesidades primarias de supervivencia y para ampliar y satisfacer las aspiraciones del hombre más allá del diario subsistir.

Eficacia personal: el trabajo es personalmente eficaz cuando permite y facilita la expresión y desarrollo de las personas que trabajan, permitiéndoles poner en juego sus conocimientos, capacidades e intereses.

Eficacia social: pese a la robotización y a la informatización, el trabajo es todavía la obra conjunta de alguien con otros, y resulta eficaz en este sentido en la medida que promueve y facilita la cooperación y la solidaridad de cada uno con los demás miembros de los distintos grupos a los que pertenece y en límite con la sociedad en general.

Eficacia ecológica: esa solidaridad respecto a la sociedad, ha de extenderse también a la naturaleza. El trabajo que consiste en dominar el mundo, debe respetar sus exigencias sin degradarlo ni agotarlo. Los avances de la tecnología, basados cada vez más en la ciencia, incrementan progresivamente el poder del hombre sobre la naturaleza, tanto para servirse inteligente y prudentemente de ella como para insensatamente deteriorarla y hasta destruirla como fuente de trabajo y de vida.

La ética de la empresa: Mariano Yela defiende la eficacia productiva como primera responsabilidad a partir de la cual se impone el respeto y el desarrollo del potencial personal de todos los que trabajan, la cooperación y solidaridad mutua entre ellos, extensiva también a la naturaleza tantas veces maltratada en aras del progreso.

Siguiendo esta línea ética, se planteaba pasar a considerar el papel de los entes creadores de riqueza con respecto ya a una solidaridad más universal, que trascendiendo fronteras -geográficas, políticas, fiscales- se volcase desde los países más favorecidos hasta los menos desarrollados.

No pudo ser.

No se si al señalar esas aportaciones en nuestro campo habré contribuido algo a reflejar el perfil de un hombre que por encima de sus superdotada inteligencia, de su infatigable laboriosidad, de su enciclopédica cultura y de su auténtica entrega a su vocación universitaria nos ha dejado una honda huella por su bondad, por su sentido de la justicia y de respeto a la libertad propia y ajena. Mariano nunca aceptó que lo avasallaran y nunca intentó avasallar a nadie.

Espero que su recuerdo nos sirva de guía.

Muchas gracias