

MARIANO YELA GRANIZO

LA HUMANIZACION DEL TRABAJO:
PERSPECTIVAS PSICOLOGICAS

La humanización del trabajo: Perspectivas psicológicas

por el Académico de Número

EXCMO. SR. D. MARIANO YELA GRANIZO (*)

Hace poco más de tres años se celebró en Madrid un Congreso sobre *La humanización del trabajo*. Me invitaron, Dios sabe por qué, a pronunciar la conferencia de clausura. En ella ofrecí mis ideas sobre la cuestión (YELA; 1979, *Vid. etiam*, YELA, 1975 a, 1977 b). Trataré ahora de exponerlas y glosarlas de forma sistemática. Añadiré tan sólo, aquí o allá, algún matiz y examinaré con mayor amplitud los aspectos psicológicos, que son los que en esta ocasión quiero especialmente considerar.

LA HUMANIZACION DEL TRABAJO Y LA HUMANIZACION DEL HOMBRE

En primer lugar, el título mismo: la humanización del trabajo. ¿Qué significa? ¿No tiene cierta ambigüedad o redundancia? ¿Es que el trabajo no es de suyo humanizador? En todo caso, sea o no humanizador, parece que el trabajo es, por de pronto, intrínsecamente humano.

El trabajo es algo diferenciador y específico del hombre. Sólo el hombre verdaderamente trabaja. El animal, en rigor, no lo hace.

(*) Disertación en Juntas del 19 y 26 de enero de 1982.

En su actividad se prefigura el trabajo, pero no llega del todo a consumarse. Aparecen y se desarrollan en la conducta animal muchos de los componentes del trabajo, como la búsqueda, acomodación y defensa de un habitat, la división de funciones, la captura, producción, almacenamiento e intercambio de bienes, la utilización y cierta invención de instrumentos. Pero, con todo, el animal se limita a satisfacer, si puede, sus necesidades mediante el juego espontáneo de sus capacidades orgánicas y las demandas y ofertas del medio. Eso es esfuerzo biológico natural, no propiamente trabajo. El animal y su medio forman una unidad de la que el animal no puede salir. Puede, dentro de ella, adiestrarse más o menos, aprender menos o más, pero siempre *enclasadado*, como dice ZUBIRI, en esa unidad natural de la que forma parte. Si tiene ojos ve y responde a los estímulos ópticos. Si no lo tiene, no ve ni responde a ellos. Y ve y responde, según los ojos que tiene. Ahí se acaba la cuestión.

Al hombre —qué duda cabe— le pasa, en cierto modo, lo mismo. Pero sólo en cierto modo. Ve como ve, porque tiene los ojos que tiene. Si no los tuviera, no vería; si los tuviera de otra forma, vería de otra manera. Sobre eso no hay la menor duda. Pero tampoco la hay de que el hombre, al ver, se *encuentra* con *lo* que ve, con su *acción* de ver y *consigo mismo* viendo. Por eso, no se limita a ver algo, sin más: tiene, de alguna manera, que hacerse problema de lo que ve. El sol, por ejemplo, no es sólo para el hombre un estímulo que provoca el acercamiento o la huida. ¿Qué es el sol para el hombre? Por lo pronto, justamente eso: una realidad problemática. Y, por consiguiente, una vía de indagación. ¿Qué es el sol?, ¿dónde está?, ¿por qué se mueve?, ¿de qué se compone?, ¿para qué sirve?, ¿es un dios, una cosa o una ilusión?

Todo estímulo es, o puede ser, para el hombre, en la medida en que se encuentra con él, una realidad problemática. Para atenerse a ella no le basta la urgente respuesta biológica. Tiene que formular preguntas, elaborar proyectos, idear medios, inventar respuestas, elegir y decidir. Lo que entonces hace el hombre, no es la mera ejecución de una actividad orgánica de ajuste a los estímulos. Lo que hace es, mediante esas actividades orgánicas, crear cultura y, a través de la cultura, tratar de atenerse a la realidad. El hombre no vive propiamente en un medio cerrado de estímulos, sino en un mundo abierto de realidades culturalmente interpretadas (YELA, 1974 c, 1975 c; ZUBIRI, 1962, 1963).

Lo mismo acontece con la acción de ver. No sólo la ejercemos. Nos encontramos con ella. ¿Qué es ver?, ¿cómo vemos?, ¿de qué modo ver mejor? La acción de ver, como realidad encontrada y problematizada, abre la posibilidad cultural de atenerse a ella, de conocerla, interpretarla y modificarla, de responsabilizarse de lo que con ella se hace. De ahí la ciencia y la cultura del ver: las lentes y las gafas, el microscopio y el telescopio, la traducción a términos visuales de estímulos que naturalmente no lo son, mediante la fotografía de rayos infrarrojos, el radiotelescopio, el osciloscopio, el espectrógrafo, etc.

Y lo mismo sucede con el sujeto vidente. Yo me encuentro a mí mismo viendo. ¿Qué y quién soy yo?, ¿a qué y por qué ver? De ahí toda la ciencia y la cultura y la ética y la estética del ver y del mirar y acerca del hombre que mira y que ve.

El hombre, al conducirse, no sólo pone en juego sus mecanismos psicorgánicos para ajustarse a los estímulos que le excitan. Se encuentra con su conducta y tiene que responde a ella y de ella. Por eso tiene que interpretar, proyectar, decidir, elaborar una cultura sobre las cosas y sobre sí mismo. Su actividad no es mero esfuerzo biológico, como el del animal. Es esfuerzo cultural que se desarrolla en *formas inventadas de saber hacer*. Eso es la *técnica*. Y el esfuerzo por atenerse a la realidad, y de alguna manera conquistarla y disponer de ella, según normas técnicas, eso es justamente el trabajo. El *homo sapiens*, por ser *animal culturale* es, inevitablemente, *animal laborans*.

El trabajo es, desde luego, sea como fuere a otros respectos, una actividad humana. ¿Qué sentido tiene entonces hablar de la humanización del trabajo? Radicalmente el mismo que tenga hablar de la humanización del hombre.

Está claro que el hombre, mientras lo es, no deja de ser humano. Pero puede serlo más o menos. Lo es más en la medida en que se encuentra más plenamente con la realidad de las cosas y de sí mismo; en la medida en que asume y se apropia más plenamente esa realidad y hace su personalidad más plena y más plenamente poseída. Es decir, el hombre se humaniza, se distancia superadoramente del animal, se hace más hombre, en la medida en que es capaz de construir y respetar un mundo más humano —más suyo— y una

personalidad más humana —más plena, más suya, más libre— (YELA, 1967 a).

Del mismo modo, el trabajo se humaniza en la medida en que hace al hombre más humano, más *homo humanus*, que diría Cicerón, más *éso ánthropos*, en palabras de Pablo de Tarso; es decir, más perfectivamente distanciado del animal, más capaz de disponer del mundo y de sí mismo, más poderoso, solidario y libre. El trabajo se deshumaniza en la medida en que hace al hombre menos humano, menos distanciado del animal, menos capaz de disponer del mundo y de sí mismo, más impotente, egoísta y alienado.

Y ambas cosas suceden y pueden seguir sucediendo, porque la vida humana no es nunca segura. Todo límite funciona en ella como horizonte, toda solución plantea en ella nuevos problemas. La vida humana es una constante y compleja dialéctica de logro y fracaso, de plenitud y empobrecimiento, de liberación y enajenación.

El trabajo es el esfuerzo productivo dentro de normas culturales y técnicas, el esfuerzo inventivo del hombre para la apropiación del mundo y de sí mismo. Es, por ello, intrínsecamente humanizador. Pero toda invención humana abre posibilidades e implica riesgos. El trabajo es un camino ambiguo de humanización y deshumanización. No deja nunca al hombre al par de los animales. Le puede elevar por encima, más allá de los instintos del animal, o degradar por debajo, sin la protección automática de esos instintos.

La cultura, la ciencia y la técnica —el trabajo humano— pueden abrir la posibilidad de una situación inédita en la historia. Superadas las condiciones de penuria y violencia en que la humanidad ha vivido, salvo en contadas ocasiones y en exiguas minorías, durante miles, tal vez millones, de años, quizá pueden los hombres —todos los hombres— disponer de medios para vivir, libre y solidariamente, con dignidad. Pero, a la vez, la cultura, la ciencia y la técnica —el trabajo humano— pueden llevar a inmensas multitudes a la servidumbre de la rutina en un mundo ecológicamente degradado, sin encanto ni esperanza; a la esclavitud del trabajo, la diversión y el descanso programados; al sometimiento a la máquina, al robot, al dinero o al Estado; a la desposesión, en fin, de sí mismos: todos o casi todos, iguales y homogéneos, atados a la cadena sin fin de trabajar para descansar y descansar para trabajar, sin gracia, ni dignidad, ni sentido.

Ambos extremos, y todos los grados intermedios, son posibles. Es la antigua dialéctica del amo y el esclavo, que analizaron Hegel y Marx, y que prosigue en un mundo cada vez más tecnificado; es el dilema que Jaspers estudió en *Ursprung und Ziel der Geschichte*; es el futuro abierto, por igual, a la esperanza de Bloch o Laín, y a la rebeldía impotente, la desesperación o el desaliento del *Brave new world*, de 1984 o de los personajes de Beckett (YELA, 1975 a).

Porque el trabajo se hace hoy y se ha hecho siempre en un clima de tensiones y servidumbres. Humanizar el trabajo consiste en superar esas servidumbres y en aprovechar creadoramente esas tensiones. Proceden, hoy como ayer, de factores físicos y económicos. Dureza, peligro, fatiga, penuria, siguen siendo fuentes de tensión en la mayor parte del mundo. Sin embargo, no parece que sea esto lo más característico de nuestro tiempo. Hoy se tienen medios para eliminar o atenuar estas causas de tensión. Si no se emplean, no suele ser por ignorancia o carencia. Es por otros motivos que se originan en otra clase de problemas y conflictos que son, éstos sí, típicos y distintivos de nuestro tiempo. Me refiero a los factores personales y sociales. Por supuesto, también han existido siempre. Pero con distinta modulación. Una gran parte de la tensión en el mundo del trabajo ha sido provocada durante milenios por causas muy directamente físicas: el peligro, el esfuerzo, la escasez. Estas causas se vivían, desde luego, integradas en situaciones humanas, personales y sociales, de angustia, temor, rivalidad, explotación, etc. Hoy, éstas últimas subsisten, incluso cuando aquéllas han sido o pueden ser superadas.

Hoy la tensión no procede sólo ni típicamente de la escasez que aprieta, sino a menudo de la diversidad que aturde, e incluso de la abundancia que hastía; no del peligro natural que amenaza, sino de la rutina artificial que aburre; no de la dureza que agota, sino de la complejidad que desconcierta. La tensión brota y crece hoy no sólo ni principalmente de la necesidad insatisfecha de alimento y cobijo, sino de la rivalidad y la competición, de los sentimientos de vaciedad y desarraigo que producen tantas tareas monótonas, repetidas y sin sentido, de la insatisfacción, el encono y la angustia ante el trabajo percibido como injusto, ajeno o desprovisto de significación personal.

Los resultados de una investigación empírica muy copiosa son, en su mayor parte, coincidentes. La fuente constante y difícilmente soportable de tensión en los muchos países donde ha podido estudiarse —que no son todos— es la búsqueda, en parte infructuosa, de un sentido personal y social en el trabajo. Los numerosos estudios sobre muestras muy amplias de empresarios, directivos, empleados y trabajadores, en muy diversos países, niveles y contextos, revelan que la fuente fundamental de frustración radica hoy para la mayoría en la dificultad de alcanzar, mantener y proseguir el desarrollo técnico y económico sin menoscabar la calidad de la vida, de continuar la irrenunciable conquista de los medios sin enajenarse en la tarea (1).

Son tensiones y problemas que afectan a las empresas de trabajo, porque son los problemas de los hombres que las constituyen. ¿Cómo puede la empresa enfrentarse con ellos? Creo que sólo de una manera: realizando un *trabajo eficaz*. Si no lo logra, se perturba, degenera o quiebra y, por supuesto, de nada puede servir para ningún otro propósito. La empresa es una organización de trabajo; su fin es realizar bien ese trabajo. A eso ha de supeditar todo. Todo lo demás le vendrá, en todo caso, por añadidura y no como paliativo o compensación de la ineficacia.

Por otra parte, no está nada claro que la empresa pueda ni deba hacer mucho más. No está claro que disponga de medios para resolver directamente “el problema del hombre” —sentido, dignidad, felicidad—, ni está claro que tenga derecho a inmiscuirse en la vida privada de sus miembros para, de forma impositiva o paternalista, “resolverles”, con tal o cual fórmula, el problema y el misterio de su propia existencia. Los problemas de los hombres que trabajan son, ante todo, eso: problemas suyos, de ellos, no de la empresa. La empresa debe respetarlos. El problema de la empresa es lograr un trabajo eficaz. Si no lo consigue, fracasa, y ahí se acaba la his-

(1) *Vid.*, por ejemplo, BLOOD y HULIN, 1967; BRAYFIELD y CROCKETT, 1955; CHAMPAGNE y KING, 1967; FORTEZA, 1970; FOURNET, *et al.*, 1966; FRIEDMANN, 1947, 1956, 1963, 1966; FRIEDMANN y NVILLE, 1961; HAIRE *et al.*, 1976; HENRY, 1949; HERZBERG, 1966; KORMAN, 1971; LEAVITT y BASS, 1964; LEVENSTEIN, 1962; LEVINSON, 1964; McCLELLAND, 1961, 1962; MILLS, 1967; PORTER y LAWLER, 1968; ROTHLSBERGER y DICKSON, 1939; SCHULTZ, 1970; SIGUÁN, 1958; VITELES, 1953; VROOM, 1962; WHYTE, 1953; YELA, 1953, 1977 a, 1977 b; ZALEZNIK *et al.*, 1958.

toria. Si lo consigue, tal vez pueda proporcionar a los hombres posibilidades y holgura para que ellos mismos, más allá de la eficacia, busquen y confieran sentido a sus propias vidas.

LA PERSPECTIVA PSICOLOGICA. EL TRABAJO COMO CONDUCTA HUMANA

Lograr un trabajo eficaz: he ahí la cuestión. Bien, pero ¿qué es un trabajo eficaz? El tema lo he estudiado en otros lugares (YELA, 1974 *a*, 1975 *b*, 1977 *a*, 1977 *b*). Mi conclusión es la siguiente. El trabajo, en su perspectiva psicológica, es una *conducta humana*. Como conducta humana, consiste en una actividad por la que *alguien* produce *algo* con *otros*. Tiene, inevitablemente, tres dimensiones: la *productiva*, la *personal* y la *social*. Para ser eficaz, como conducta humana que es, ha de ser *humanamente eficaz*; es decir, ha de serlo en sus tres dimensiones.

En el trabajo siempre se produce *algo*. Es eficaz en la medida en que ese algo se produce en cantidad, calidad y costo adecuados. Es ineficaz en la medida en que esto no se logra. La eficacia productiva del trabajo es el índice de la capacidad del hombre para apropiarse la realidad y disponer de ella.

El trabajo siempre lo hace *alguien*. Es siempre una actividad personal. En ella se expresa y conforma la personalidad del que trabaja. Cada uno trabaja según es y va siendo según trabaja. El trabajo es eficaz en la medida en que permite y acrecienta la expresión de la personalidad y su desarrollo y enriquecimiento. Es ineficaz en la medida en que dificulta, coarta o impide esa expresión y perturba o empobrece ese desarrollo.

El trabajo, en fin, se hace con los *otros*. Se trabaja siempre con los otros, directamente o con alguna referencia a ellos en el seno de una cultura que condiciona las normas de trabajo y la sanción de los bienes producidos. El trabajo es eficaz en la medida en que permite y favorece la integración del individuo con los otros, en los grupos primarios, en las secciones de la empresa, en la empresa misma y en la sociedad. Es ineficaz en la medida en que dificulta, deforma o imposibilita esa integración.

Humanizar el trabajo es hacerlo *productivamente eficaz*: hacer del trabajo una vía de apropiación progresiva del mundo.

Humanizar el trabajo es hacerlo *personalmente eficaz*, capaz de expresar y conformar cada vez más plena y liberadoramente la personalidad del trabajador: hacer del trabajo una vía de apropiación del mundo y de sí mismo para el hombre que trabaja.

Humanizar el trabajo es hacerlo *socialmente eficaz*, capaz de favorecer la cooperación y la solidaridad: hacer del trabajo una vía de apropiación del mundo para todos.

Las tres dimensiones lo son de una única realidad: el trabajo. En ella se revelan aspectos distintos e interdependientes, que entran constantemente en colisión. Lograr un trabajo eficaz consiste en armonizar en lo posible las tres dimensiones. Tarea problemática y nada fácil. Esa es la aventura humana del trabajo.

Si se perturba la producción, no sólo sufre ésta; suele provocarse la desmoralización personal y el enfrentamiento social. En realidad, la forma más certera de despersonalizar el trabajo y deshacer la solidaridad de un grupo no es tanto la de forzar a toda costa una productividad elevada —que, desde luego, ya es una forma suficientemente nociva— cuando la más sutil y deletérea de forzar una falta de productividad. Es el procedimiento aplicado con frecuencia, deliberadamente o no, en las prisiones y campos de concentración. Se obliga al hombre a no hacer nada o a trasladar por el día unas piedras de un sitio a otro y a volverlas por la noche al mismo lugar anterior, y así sucesivamente, sin sentido ni fin. Estas y otras muchas situaciones, artera o estúpidamente improductivas, despojan de dignidad al hombre, provocan su íntima desmoralización y deshacen en capillas rivales la unidad del grupo. Algunos casos han sido estudiados por los psicólogos (MARBE, 1926; BETTELHEIM, 1958; *vid.* MACCOBY ET AL., 1958, Y TORREGROSA, 1974). Otros muchos han sido descritos por novelistas como Dostoievski, en *La casa de los muertos*, o Solzhenítsin, en *Un día en la vida de Ivan Denisovich*.

Del mismo modo, la ausencia o deterioro del valor personal del trabajo conduce al quebranto de la productividad y al enfrentamiento de los grupos. Sobre el tema abundan los estudios psicológicos, las investigaciones sobre *human relations* y *estilos de man-*

do (2), las indagaciones sobre la teoría "X" de MCGREGOR (1960, 1968), los efectos del *travail en miettes* (FRIEDMAN, 1956), o los documentos narrativos, como la novela más o menos experimental —desde Zola— o el cine crítico, desde *Tiempos Modernos*. En todos ellos se muestra o se comprueba que las reglas de productividad que pretenden aumentarla sin cuidar los aspectos personales del trabajo conducen, a la larga, a una productividad más baja y a conflictos entre niveles jerárquicos y grupos de trabajo.

Lo mismo acontece si se desatiende la cohesión de los grupos. Los enfrentamientos y colisiones que de ello se siguen dificultan la integración de las diversas fases y facetas del trabajo, deterioran la cooperación, conducen a la desmoralización personal y a la ineficacia productiva y, finalmente, a la disgregación de la empresa y la sociedad en sectores rivales (*Vid.* abundante bibliografía en KORMAN, 1971; YELA, 1974 *b*, 1975 *a*).

De hecho, estas tres dimensiones coinciden con los tres criterios que habitualmente se emplean en la investigación empírica para apreciar la eficacia del trabajo: *performance*, *job satisfaction* y *social cohesion*. La empresa eficaz es la que armoniza el *concern for production* y el *concern for people*, según la conocida *managerial grid* de Blake y Mouton (1971); la que consigue establecer metas de productividad a través de tareas ligadas a fines de importancia personal y social de los que trabajan (BRAYFIELD y CROCKETT, 1955). Las tres dimensiones van siendo incluso reconocidas por los economistas cuando pretenden medir el desarrollo de los países. En lugar —o además— de estimar el nivel económico, mediante las medidas clásicas del producto bruto, la renta *per capita* o la balanza de pagos, se intenta cada vez más evaluar la calidad de la vida, el nivel de bienestar, bien se conciba como el producto nacional bruto menos los costes sociales que haya originado su logro, bien se intente más ambiciosamente combinar en un índice las variables económicas con las personales y sociales, educativas, culturales, sanitarias, ecológicas y concernientes a los derechos humanos.

(2) ARGYLE *et al.*, 1957, 1958; ARGYRIS, 1957, 1964, 1965, 1967; BROWDOW, 1964; BROWN, 1954; COCH y FRENCH, 1948; DAY y HAMBLIN, 1964; FLEISHMAN y PETERS, 1962; GELINIER, 1968; GELLERMAN, 1963; KATZ y KAHN, 1951; KATZ *et al.*, 1950, 1951; KORMAN, 1971; LIKERT, 1961; LIPPITT y WHITE, 1958; MORSE, 1953; MORSE y REIMER, 1956; ROTHLSBERGER y DICKSON, 1939; SALES, 1966; SCHULTZ, 1970; SUTERMEISTER, 1963; VITELES, 1953; VROOM, 1962, 1964; WHITE y LIPPITT, 1962; WHITEHEAD, 1938.

Para atender a estas tres dimensiones y mejorar la eficacia humana del trabajo, la empresa ha ido transformándose y tendrá que seguir haciéndolo. Las vías de transformación son muchas. Creo que, desde el punto de vista psicológico, pueden reducirse fundamentalmente a dos. Yo las he llamado *la reorganización de la tarea* y *la reorganización del poder*. Son vías parcialmente distintas y mutuamente implicadas.

LA REORGANIZACION DE LA TAREA

La reorganización de la tarea —*el job redesign*— persigue la humanización del trabajo a través de la planificación y ejecución de la tarea misma. Su objetivo es armonizar las posibilidades del hombre y las exigencias del trabajo: que los hombres estén adecuadamente preparados para realizar la tarea y la tarea adecuadamente concebida para ser eficazmente realizada por los hombres. Las ciencias psicológicas del trabajo han desarrollado múltiples métodos para facilitar esta coordinación.

Por una parte, los que se refieren a la preparación del hombre para el trabajo. Se trata de que los hombres *puedan, sepan y quieran* realizarlo, porque dispongan de *aptitud, competencia y motivos para trabajar*.

Primero, la eficacia productiva, personal y social exige que cada tarea sea asignada a los hombres y los grupos mejor dotados para ella. Es el problema de la *selección y distribución* del personal. No consiste, sin más, en aplicar técnicas válidas para, en un momento dado, admitir a los “buenos” y rechazar a los “malos”. Consiste, más bien, para ser humanamente eficaz, en un proceso continuo de orientación educativa y profesional, fuera y dentro de la empresa, que facilite a los hombres el conocimiento de sus propias posibilidades y la capacidad progresiva de orientarse hacia los trabajos más idóneos para la expresión y desarrollo de su personalidad y el servicio a la sociedad en que viven.

Segundo, la eficacia humana del trabajo exige que los hombres bien dotados para una tarea sean competentes para realizarla. Es el problema de la *formación y promoción* profesionales. La inevitable, y en muchos sentidos fecunda, división del trabajo, y las con-

secuencias del cambio tecnológico, cada vez más amplio y acelerado, acentúan la necesidad de una *formación permanente*, dentro y fuera de la empresa.

Tercero, un trabajo humanamente eficaz exige que los hombres, aptos y competentes, tengan motivos para realizar la tarea. Es el vasto y complejo problema de la *motivación* laboral, de los incentivos individuales y de grupo, económicos, psicológicos y sociales, que estimulan la voluntad de trabajo.

De otra parte, la humanización del trabajo exige planificar las tareas de forma que se adapten lo mejor posible a las capacidades y aspiraciones de los hombres. A ello se enderezan los múltiples métodos de la ergonomía y el *human engineering* —hoy potenciados por la informática y la robótica—, las *human relations* y, en general, todos los procedimientos que procuran que las circunstancias técnicas, físicas, biológicas, psicológicas y sociales de la tarea contribuyan a que el trabajo sea más productiva, sana, fácil y satisfactoriamente realizado por el hombre.

La literatura científica sobre la humanización del trabajo a través de la reorganización de la tarea es superabundante. En otros lugares la he resumido (*vid.*, por ejemplo, YELA, 1977 *a*). Sirvan aquí de ejemplo algunos de los últimos logros que se presentaron al Congreso de Madrid que mencionamos al principio: la ampliación del ciclo de trabajo, el proyecto de grupo y la limitación del tamaño de la empresa.

Cualesquiera que sean los avances conseguidos —y han sido abundantes— mediante la división del trabajo y la especialización del trabajador en la mínima tarea posible, según las ideas predominantes en la concepción racionalista y competitiva del trabajo, desde Adam Smith a Taylor y Gilbreth, parece claro que hoy la manera más humana de conseguir mantener la productividad adecuada consiste en buscar, no la unidad de trabajo menor y más rápida y simple, sino la unidad más coherente, la que pueda ser comprendida personalmente por el trabajador y tener sentido para él. No apretar, anónima, mecánicamente y sin fin, cuatro tuercas por segundo, como el Charles Chaplin de *Tiempos modernos*, sino producir algo completo y con sentido, que pueda proporcionar, sabiendo lo que se hace y por qué, el gozo de la obra bien hecha.

En segundo lugar, parece que la productividad se hace más com-

patible con las aspiraciones de realización personal y solidaridad social, si puede lograrse a través de tareas encomendadas a grupos de trabajo y no a individuos aislados. No cada cual para sí, caiga quien caiga, sino, en la medida de lo posible, todos para todos en la realización de un proyecto común.

En tercer lugar, la complejidad y tamaño de muchas empresas aconseja, para evitar la despersonalización, la burocratización y la pérdida del sentido humano del trabajo, que la empresa total se divida coordinadamente en subempresas menores que puedan abordar sus tareas con todos los medios necesarios, fijar sus objetivos propios con la participación de sus miembros y posibilitar esta participación mediante el conocimiento directo y mutuo del personal y la comprensión por parte de todos del papel de cada uno en el objetivo común.

Esta es una de las vías para conseguir la eficacia humana del trabajo: la reorganización de la tarea, la coordinación de las exigencias de las tareas con las posibilidades de los hombres. Es la vía por la que se han logrado los avances más concretos y reales hacia la humanización del trabajo.

Pero es una vía insuficiente. Puede incluso convertirse, solapadamente, en mero artilugio técnico para que unos hombres manipulen más eficazmente a otros, con lo que todos resultan, a la postre, deshumanizados. La vía decisiva es la reorganización del poder. Como en alguna ocasión dijo Bertrand Russell, el concepto de poder en las ciencias sociales juega el mismo papel fundamental que el concepto de energía en las ciencias físicas. Cada vez está más claro que, en el fondo, lo más importante para humanizar el trabajo no es, con ser capital e imprescindible, hacer bien y a gusto la tarea. Lo decisivo es que el trabajo del hombre sea verdaderamente suyo. Que el hombre que lo realiza —quiero decir, el que lo hace posible y real, el que lo inventa, financia, dirige, organiza, ejecuta y difunde sus frutos— tenga poder sobre él. Esa es la cuestión. El problema consiste en cómo organizar este poder.

LA REORGANIZACION DEL PODER

El tema es largo y complejo. Trataré de resumirlo, limitándome a los aspectos psicológicos, que son los míos, aunque, por supuesto, ni son los únicos, ni son necesariamente los más importantes.

Creo que, entre las diversas formas de poder, dos son las fundamentales en la empresa: la *fuerza* y la *autoridad*. Llamo fuerza a la coacción impersonal que obliga desde fuera. Llamo autoridad a la relación personal que potencia desde dentro. La humanización del trabajo depende, sobre todo, de la adecuada coordinación de estas dos formas del poder. Intentaré explicarme.

Desde el punto de vista psicológico, la empresa es un *grupo humano de trabajo*. Un grupo se hace empresa en la medida en que se *organiza*. La organización supone una *estructura formal* constituida por un *fin* común y general al que sirven o pretenden servir diversos fines parciales, mediante la utilización de ciertos *medios*, la realización de ciertos *papeles y funciones* y el cumplimiento de ciertas *normas*. Además, todo grupo adquiere, por las efectivas relaciones entre sus miembros, una *estructura espontánea o informal* con sus peculiares fines, medios, papeles, funciones y normas. El grupo de trabajo actúa movilizandando la energía de sus miembros, sus capacidades y apetencias.

La eficacia del trabajo depende, por lo pronto y muy principalmente, de la coordinación entre la estructura formal y la informal, que siempre son distintas y no siempre fácilmente compatibles. Esta coordinación es una función propia de todo grupo organizado, que cada grupo cumple mejor o peor. Es uno de los componentes de la *función de mando*.

En muchos casos, la empresa funciona como las antiguas locomotoras. Su aspecto, su actividad y su ruido son impresionantes. Pero apenas utiliza para su marcha eficaz una mínima parte de la energía que consume. La mayor parte la pierde en provocar y, en el mejor de los casos, paliar o vencer resistencias y roces. Coordinar las estructuras es la función de mando consistente en aprovechar la energía personal del grupo de trabajo para la consecución del fin de la empresa: lograr un trabajo eficaz.

¿De qué modo? El trabajo, en tanto que conducta humana, es la respuesta a una *situación*. La situación está formada por factores que estimulan al trabajador *tal y como él los percibe*. Aquí y ahora yo trabajo con ustedes. Respondo a la situación en que estoy: ustedes, la sala. Tal vez el techo esté a punto de desplomarse; sin embargo, yo no hago nada para protegerme. Sencillamente, porque no lo percibo. Tal vez ustedes no me escuchan. No importa; yo sigo hablando,

porque no me doy cuenta. Yo percibo la sala acogedora y el auditorio atento y, acordemente, respondo con mi conferencia. Respondemos siempre a las situaciones según las percibimos.

Y ¿cómo las percibimos? Depende de muchas cosas. Fundamentalmente, de dos: la *información objetiva* que de la situación nos llega y la *actitud subjetiva* con que vamos a la situación. Uno de ustedes acaba de sonreír. ¿Cómo percibo yo su sonrisa? Depende, en parte, de cómo la sonrisa sea, pues tal vez es amplia y llana o quizás esquiva y socarrona. Pero depende también de mi actitud. Si vengo a la conferencia tranquilo y confiado en sí mismo y en ustedes, lo más probable es que vea la sonrisa y me diga: la cosa marcha, están contentos. Si vengo intranquilo, desconfiado y temeroso, es más verosímil que en seguida me alarme: ya empiezan a reírse de mí.

Muchos resultados experimentales confirman el influjo de la actitud en la percepción (YELA, 1974 c). Alguna vez he recordado el curioso estudio de CANTRIL (1942). Averiguó lo que habían hecho los oyentes del programa radiofónico de Orson Welles, *La invasión de los marcianos*. Muchos creyeron que era verdad, que los marcianos avanzaban devastadoramente por el país. Para comprobarlo, miraron por la ventana. ¿Qué vieron? Unos, que había más coches que de ordinario: “la gente huye —se dijeron—, vienen los marcianos”. Otros, que había menos: “la circulación está atascada, vienen los marcianos”. Otros, en fin, que había los mismos coches de siempre: “vienen los marcianos..., ¡pero esta gente todavía no se ha enterado!”. Parece claro; vemos lo que hay, pero lo percibimos e interpretamos según nuestra actitud.

Lo mismo ocurre con el trabajo. Se para una máquina, ¿qué hace el operario? Por lo pronto, según lo que perciba. ¿Cómo percibe la máquina parada? Tal vez como un problema técnico; entonces, seguramente, tratará de resolverlo según sus alcances. Pero tal vez la perciba como una prueba más de su mala suerte. Entonces es más probable que se encoja de hombros o desahogue su desazón con un denuesto o una patada. En todo caso, lo que haga será responder a la situación; entiéndase, a la situación que él percibe. Y lo hará, una vez percibida la situación, de cierta manera, según lo que él *puede* hacer —según sus dotes y capacidades—, lo que él *sabe* hacer —según sus conocimientos y competencia— y lo que él quiere o se ve constreñido a hacer —según sus intereses, propósitos y de-

ciones, dentro de las normas del trabajo. Todo ello, percepciones, poderes, saberes, querer y normas, condicionado por las actitudes.

En consecuencia, son funciones primordiales del mando: Primera, procurar la adecuada *organización de la tarea*, en los aspectos técnicos y personales a que antes hemos hecho referencia, para que la situación laboral sea pertinente y los hombres estén idóneamente distribuidos, formados y motivados. Segunda, fomentar las *actitudes* que permitan percibir correctamente la situación y aprovechar productiva, personal y socialmente las dotes, la formación y la motivación del grupo de trabajo.

Sin esas actitudes, de poco o nada sirve lo demás. El hombre capaz puede utilizar sus aptitudes para perturbar el trabajo; el operario competente puede actuar con torpeza, y los sistemas de incentivos mejor intencionados pueden interpretarse como artimañas ofensivas. Yo he escuchado con frecuencia en muchas empresas la expresión ¡a mí que no me vengan con incentivos! Que no es, aunque lo parezca, una frase contradictoria. Es verdad que, de suyo, significa ¡a mí que no me den lo que me interesa! Pues eso es un incentivo: lo que aviva el interés. Pero, de hecho, lo que quiere decir quien la pronuncia es otra cosa. Percibe el sistema de incentivos dentro de una situación negativa, de engaño, explotación o trampa, y su reacción es ¡a mí que no me vengan con trucos!

Fomentar las actitudes apropiadas: esa es la función principal del mando. Pues bien, ¿cuáles son esas actitudes?, ¿cómo fomentarlas?

En el trabajo, y fuera de él, existen muchas actitudes de influjo muy diverso. Creo que, por debajo de todas ellas y de sus altos y bajos pasajeros, hay dos *básicas* y relativamente persistentes. La psicología clínica, el psicoanálisis, la psicología del desarrollo, la social y del trabajo apuntan coincidentemente hacia dos actitudes básicas que yo he llamado de apertura y de clausura.

Llamo *actitud de apertura* a la predisposición habitual de ir a las situaciones con ánimo de enfrentarse con ellas. Llamo *actitud de clausura* a la predisposición habitual de ir a las situaciones con ánimo de rehuirlas.

Estas actitudes no aparecen o cambian sin más, por simple decisión del sujeto. No cabe decir: a partir de las cinco voy a tener una actitud de apertura. Se tienen o no se tienen. Pero, claro está, tam-

poco surgen de la nada. Se forman a lo largo de la vida. Su fundamento inmediato lo constituyen, según sugieren abundantes datos, los que he llamado *sentimientos personales básicos* (YELA, 1964, 1967 a, 1976).

El hombre tiende a ir a las situaciones en actitud de apertura en la medida en que *se siente básicamente seguro, concordante e independiente*.

Primero, el sentimiento de *seguridad y confianza en sí mismo*, de *autoaceptación* y *autoestima*: uno siente que vale, que no es nulo o negativo; que, pese a tal o cual limitación, por grande que sea, es, en el fondo, radical y básicamente valioso. Es lo que propongo llamar sentimiento de *eupatía*: sintonizar afectivamente consigo mismo.

Segundo, el sentimiento de *concordia* afectiva con lo otro y, sobre todo, con los otros. Uno siente que los otros valen, que se puede esperar y confiar en ellos; que, pese a tal o cual desengaño, por grande que sea, los otros son también, como uno mismo, valiosos. Es lo que propongo llamar sentimiento de *simpatía*: sintonizar afectivamente con los demás.

Tercero, sentimiento de *libertad e independencia*. Uno siente que vale por sí mismo, que puede y quiere decidir responsablemente por su propia cuenta, que, pese a tal o cual traba, por grande que sea, está en sus propias manos y es, en principio y radicalmente, dueño de su decisión. Es lo que llamo sentimiento de *autonomía*: sentirse fuente personal de su propia conducta.

No se trata, en ningún caso, sólo ni principalmente de razonamientos o demostraciones. Se trata, sobre todo, de una vivencia afectiva. Se siente uno así o no.

Porque el hombre puede también sentirse de muy otra manera. Puede ir por la vida *inseguro, discordante y dependiente*. En la medida en que así sea, tiende a ir a las situaciones en actitud de clausura.

El sentimiento de *inseguridad, desconfianza, inferioridad y rechazo de sí mismo* le hace al hombre sentirse inútil, incapaz, insuficiente y, pese a tal o cual logro, por grande que sea, radical y básicamente, un cero a la izquierda. Es lo que llamo sentimiento de *ca-copatía*: discordar afectivamente de sí mismo.

El sentimiento de *disonancia afectiva con los otros* le hace sentirse a uno en un mundo hostil, rodeado de hombres fundamentalmente recelosos e insolidarios. El sujeto siente que no puede confiar en nada ni en nadie y que, pese a tal o cual prueba en contrario, por grande que sea, todo es, en el fondo, negativo. A este sentimiento lo llamo de *dispatía*: discordar afectivamente de los demás.

Finalmente, el sentimiento de *alienación y dependencia* le hace a uno sentirse traído y llevado por lo otro y por los demás. El sujeto se siente incapaz de ser dueño de sí mismo y, pese a tal o cual decisión o rebeldía, por grande que sea, a la postre, en manos de otro, desposeído por otro y sólo vicariamente valioso en tanto que reflejo del otro o protegido por él. Es el sentimiento de *heteronomía* psicológica: sentirse impotente para ser por sí mismo quien se es.

A estos sentimientos, reconocidos y nombrados de una u otra manera en una copiosísima bibliografía experimental y clínica, hay que añadir otro que estimo fundamental en el desarrollo de las actitudes básicas. Me refiero al sentimiento que llamo de *anástasis*: sentir que se puede y merece la pena soportar la inacabable continuidad en el esfuerzo; sentirse con ánimos para sobrellevar la inevitable tensión e inseguridad de la vida; aceptar la comprobación, siempre renovada, de que nunca coinciden los proyectos y los resultados, que la realidad nos desborda y, en más o en menos, siempre nos sorprende; sentir, en fin, que, a pesar de todo, podemos decir *sí* a la tarea de seguir viviendo, aunque cada logro y solución sea un nuevo reto y plantee un nuevo problema.

Frente a este sentimiento puede darse el contrario de *catástasis*: no soportar la tensión; declararse vencido; no sentirse con fuerzas para proseguir, tirar la esponja y recluirse ilusoriamente en lo ya logrado, sin ganas para rehacerlo más completa y personalmente a medida que, en cada instante, se debilita y deshace.

Estos sentimientos básicos, como las actitudes a que dan lugar, no surgen porque sí, ni son principalmente resultado directo de razonamientos y propósitos. Se van formando en la vida de manera compleja y mal conocida. Una de sus fuentes obvias, aunque no fácil de interpretar, es el aprendizaje y la experiencia. Sobre la cuestión hay miles de investigaciones. Su resumen sería, aproximadamente, como sigue.

Lo que hemos ido comprobando por experiencia es lo que facilita el nacimiento y consolidación de unos u otros sentimientos. Las situaciones por las que hemos ido pasando, la manera como las hemos vivido, el fruto y resultado que de ellas hemos ido obteniendo, nos han ido de alguna manera demostrando si valemos o no, si los otros valen o no valen, si valemos por nosotros mismos, si la vida vale o no la pena. Y así, de forma más o menos congruente, por obra sobre todo del contexto físico y humano de nuestra primera infancia, en la que se inicia la experiencia y la constitución psico-social de la personalidad, y según los matices y cambios que la vida ulterior introduce, vamos sintiéndonos de una u otra manera, básicamente aceptables o indignos, concordantes o insolidarios, autónomos o dependientes, emprendedores o derrotados.

Estos sentimientos y actitudes condicionan nuestra conducta. Sobre todo, condicionan lo que percibimos y hacemos en las situaciones que entrañan alguna *dificultad*, que son las decisivas. Superándolas, puede el hombre aprender y mejorar; fracasando, puede el hombre deteriorarse. La piedra de toque en el desarrollo de la personalidad está en la manera de lidiar con las dificultades.

Pues bien, en *actitud de apertura*, sintiéndose razonablemente *seguro, concordante, responsable y decidido*, el hombre tiende, por lo pronto, a *percibir las dificultades como problemas*. La máquina se ha parado: ¿qué pasa?, ¿cuál es el fallo?

Percibida la dificultad como problema, olvidado un poco de la preocupación por sí mismo, el hombre *pone en juego y libera* sus funciones, capacidades y manera de ser. Revisa la instalación, repasa los documentos, examina las piezas, da de sí lo que puede.

En esta actividad *resolutiva*, el hombre *va expresándose y descubriéndose* a sí mismo. Se percata de sus posibilidades y limitaciones, de sus conocimientos e ignorancias, de sus destrezas y torpezas, de sus dudas y seguridades; puede ir entrando en contacto con su propia acción y, a través de ella, consigo mismo. Comprueba que es capaz o no de manejar tal mecanismo, que tiene o no tal pericia, que es osado o tímido, confiado o receloso, tranquilo o inquieto. Se va conociendo. Puede, en principio, aprender y modificarse.

Y en la medida en que se descubre a sí mismo, puede *descubrirse y ofrecerse* a los demás y *cooperar* tal vez con ellos. Sustituye la

pieza rota por otra nueva que solicita en la sección correspondiente, repara por sí mismo o con ayuda de otro la avería o da parte al jefe: va comprobando si puede o no, y hasta qué punto, confiar en los demás.

En la medida en que las dificultades se viven como problemas a resolver —y en el límite como misterios en que ahondar— el sujeto puede descubrirse a sí mismo, ofrecerse a los demás y proseguir la tarea de atenerse a la realidad propia y ajena, removiendo directamente la dificultad, ideando nuevos medios, formulándose nuevas metas, elaborando y perfeccionando, en fin, lo que los psicólogos llaman una *conducta ajustada*, innovadoramente adaptada a las demandas de la realidad, transformadora del medio y personal y socialmente responsable.

Por el contrario, en *actitud de clausura*, sintiéndose *inferior, hostil, dependiente y desmoralizado*, el hombre tiende, por de pronto, a *percibir la dificultad como amenaza*. No ve un problema que hay que resolver. Ve una amenaza de la que tiene que *defenderse*. La máquina se ha parado: ¿por qué me pasa a mí esto?, ¿quién me habrá hecho esta faena?, ¡aquí no hay quien trabaje! No se trata de resolver ningún problema. Se trata de desahogarse y defender el “yo” amenazado, inseguro y débil.

En esta actividad defensiva el hombre no libera sus funciones; suele, por el contrario, *sentirse coartado*. ¿No ocurre esto a veces en los exámenes o ante ciertos jefes, cuando el sujeto se siente inseguro, atemorizado y confuso? Después, ya demasiado tarde, se le ocurren a uno las reflexiones más pertinentes, agudas e ingeniosas; de momento, frente al tribunal o al jefe, la cabeza parece vacía y la mente en blanco.

Preocupado en la defensa de su pobre “yo” amenazado, no le quedan energías para ocuparse del problema, e inseguro y sin fuerzas para aceptarse, *se disfraza y encubre a sí mismo y ante los demás*, dificultando la posible cooperación. Oculta el fallo de la máquina; simula un accidente, tal vez lo provoca; echa la culpa a otro o a todos; da voces, protesta, se burla, parece valientemente enérgico o rebelde u obsequiosamente cumplidor y sumiso, y todo son caretas y barreras detrás de las cuales esconde, acobardado e impotente, su inseguridad. Lejos de facilitar el atenuamiento a la realidad y la elaboración de conductas ajustadas y responsables, tal actitud

conduce más bien a lo que suele llamarse *mecanismos de defensa*, formas falaces de salir del paso rehuyendo la verdad de la situación y defendiendo el yo amenazado: por ejemplo, ante un fracaso, encojerse falsamente de hombros y decir: ¡bah, no me interesaba triunfar! Formas de conducta que, lejos de ser medios que el sujeto tiene en sus manos y utiliza, se van convirtiendo en automatismos que utilizan y tienen en sus manos al sujeto, restándole autonomía y responsabilidad, poseyéndolo y enajenándolo.

En la medida en que las dificultades se viven como amenazas de las que defenderse, el sujeto propende a consumir toda su energía en su defensa y le falta la necesaria para encararse con el problema; no dispone de recursos para poner en marcha sus capacidades, tiende a encubrir su yo inaceptable, le es difícil ofrecerse a los demás, se hace sumamente improbable y, en todo caso, ineficaz la comunicación con los otros y se deteriora el proceso de atenuamiento a la realidad.

Según esto, *la función capital del mundo es favorecer el desarrollo de las actitudes de apertura*. Que los hombres y los grupos puedan percibir las dificultades como problemas y no como amenazas; que puedan dedicar sus capacidades y energías a resolver los problemas y no tengan que desperdiciarlos en defenderse de las amenazas; que en sus proyectos resolutivos pongan en juego y desarrollen sus posibilidades y no las atencen en la malla de sus inseguridades y conflictos; que en el trabajo productivo encuentren una vía para ir descubriéndose a sí mismos, con sus múltiples lados positivos y negativos y la consiguiente oportunidad de crecimiento personal, y no tengan que cubrir de protecciones y disfraces su yo inseguro y pusilánime, ocultándose sus propias virtudes y defectos y convirtiéndose en presa de sus mecanismos compensadores; que, básicamente seguros de sí mismos y dispuestos a encararse con los problemas, tengan fuerzas para descubrirse razonablemente a los demás, ofrecerles sus posibilidades, entrar en contacto y comunicación con ellos y hacer posible la cooperación y no se vean aislados de los otros por sus propios disfraces y mecanismos defensivos.

Esa es la función primordial del mando. ¿Cómo cumplirla? No parece que haya otro camino: estimular el desarrollo de los sentimientos básicos de eupatía, simpatía, autonomía y anástasis, y amirar, en lo posible, los sentimientos contrarios.

Y ¿cómo conseguir esto? De nuevo, no parece que haya otro medio: procurar que los hombres y los grupos de trabajo *comprueben en su tarea cotidiana que valen, que los otros valen, que cada cual vale por sí mismo, que vale la pena esforzarse.*

No es fácil, por supuesto, conseguir estos objetivos. La psicología del trabajo y de las organizaciones abunda en estudios, técnicas y medios prácticos para atender a muchos de estos problemas. No viene a cuento entrar ahora en detalles. Lo que importa, en el contexto de este trabajo, es señalar que todos ellos implican una y la misma cosa: el *poder del mando.*

Mando es fundamentalmente poder. Pero el poder tiene muchas caras y sus formas tienen diversos efectos según las circunstancias. Creo, sin embargo, que siempre implica, según dije, dos cosas principales: *fuerza y autoridad.* La correcta articulación de ambas es la clave del estilo de mando y de la eficacia del poder (3).

Brevemente, llamo *fuerza al poder que obliga* desde fuera; llamo *autoridad al poder que potencia* desde dentro.

Fuerza es el poder que obliga coactivamente. El viento tiene poder porque fuerza al árbol a inclinarse o a la vela a henchirse. Todo grupo organizado *necesita*—y, en tanto que organizado, inevitablemente lo *tiene*—el poder de la fuerza. Consiste éste en la *obligatoriedad de las normas* de la organización, en virtud de las cuales es justamente un grupo que puede caminar hacia un fin y no un conglomerado informe de individuos. El poder como fuerza es el que obliga a cumplir las normas del grupo y sanciona, según ellas, la conducta de los miembros. No se sabe de ningún grupo humano que haya podido organizarse y funcionar sin normas con fuerza de sanción. Un grupo es eficaz, sólo si su *estructura es firme*, y lo es en la medida en que en el grupo existe poder que obliga a cumplir las normas y sanciona apropiadamente su cumplimiento o transgresión.

La estructura del grupo necesita ser firme. Sin firmeza, el grupo se relaja y deshace. Pero esa firmeza es—debe ser—*estrictamente impersonal.* La fuerza del mando debe consistir *exclusivamente en la firmeza de la estructura.*

(3) COSTELLO y ZALKIND, 1963; FRENCH y RAVEN, 1960; GUARDINI, 1959; 1959; KORMAN, 1971; SALLÉRON, 1960; TANNEMBAUM y KAHN, 1958; TANNEMBAUM, 1966; TANNEMBAUM *et al.*, 1961; YELA, 1974 a, 1975 b.

La fuerza es de las normas, no de la persona del mando. La fuerza no debe proceder nunca de la persona, porque entonces no se daría una estructura firme, sino más bien una persona prepotente. El mando es una función del grupo, no primariamente de una persona; pero, claro está, se ejerce a través de las personas. El mando, en cuanto persona, es uno de los vehículos por los que transcurre la fuerza, si bien, es verdad, suele ser el más importante y destacado. Pero la fuerza es de las normas. Y las normas no son de la persona del mando. Son del grupo. Son de la empresa. El mando ni las crea, ni las impone; las obedece y sirve, como todos los demás. Su servicio consiste en cumplirlas y velar por que todos las cumplan, en desempeñar un papel en la estructura del grupo a través del cual se hace más patente y se ejerce con más claridad la fuerza impersonal de las normas de esa estructura.

Sólo que la *firmeza* de la estructura, con ser *necesaria* para la existencia y funcionamiento del grupo, no es *suficiente*. Porque la empresa no existe para servir a su estructura; al revés, la estructura existe para servir a la empresa. Por eso, no basta que la estructura sea firme. Si no lo es, si las normas no obligan, se desdibuja el fin, se desarticulan los medios y las funciones, se corrompe la organización. Si sólo es firme, si toda la empresa gira en torno a las normas y sus sanciones, y sólo funciona por ellas, el grupo de trabajo tiende a caer en la rigidez, la burocracia, la despersonalización y la ineficacia. La estructura de la empresa tiene que tener firmeza; de eso no cabe duda. Pero no la firmeza de un mineral, sino la de un grupo humano, vivo y en constante desarrollo.

Para que la estructura sirva a la empresa, es preciso que la función de mando procure que la imprescindible firmeza se afiance a través de la interacción de los hombres y los grupos de trabajo. Que las normas tengan no sólo fuerza para obligar, sino valor para contribuir a la eficacia productiva, personal y social. Para ello *no basta que la estructura sea firme; es preciso, además, que sea conocida, comprendida, aceptada y adaptable a la realidad del trabajo.*

La función de mando contribuye a la firmeza de la estructura de un grupo de *hombres* en la medida en que se logra que esa estructura sea *conocida* por todos. La cosa es obvia, pero difícil de cumplir y con frecuencia incumplida. Acatar los elementos de la estructura no significa solamente doblegarse a la fuerza de las normas, como

un árbol o una vela. Significa sobre todo respetarlas, como una persona. Lo cual, evidentemente, significa conocerlas. No basta que existan, ordenadas en organigramas y definidas en manuales. En muchas empresas todo eso existe, pero sólo en la cabeza de algunos directivos, en el cajón de una mesa o en la pared de algunos despachos. Fines, medios, papeles, funciones, normas y reglas, tendrán fuerza sancionadora humanamente eficaz, y no ciegamente coactiva, sólo en la medida en que efectivamente se conozcan. Mando es la función que procura este conocimiento. Y este conocimiento depende del *sistema de comunicaciones* de la empresa. Una función capital del mando es desarrollar el sistema de comunicaciones en el trabajo de manera que cada hombre y cada grupo posea la información que necesita para conocer la estructura de la empresa.

Una vez conocidas, la fuerza de las normas será humanamente eficaz en la medida en que se *comprendan*. Si no se comprenden, su firmeza será mera imposición; su fuerza, inevitablemente coactiva, será meramente coactiva, y el cumplimiento de las normas, si se consigue, obligará forzosamente al grupo, pero con menoscabo de su eficacia humana. Mando es la función que procura esta comprensión. Y esta comprensión depende de la adecuada *distribución del personal*, de su *formación y motivación*. Una función capital del mando es procurar que los hombres y los grupos de trabajo sean idóneos para los puestos que ocupan, tengan ciertos medios para aumentar su competencia, y razones y motivos para querer conocer y comprender las reglas de la organización.

Conocidas y comprendidas, las normas tendrán fuerza humanamente eficaz, en la medida en que sean *aceptadas*. En el grado en que no lo sean, su fuerza sancionadora se hace puramente coactiva y su cumplimiento, si se logra, humanamente deficiente y perturbador. Mando es la función del grupo que procura esta aceptación. Y esta aceptación es función de la *participación* de los hombres y los grupos, según su peculiar competencia, en la definición, promulgación, aclaración y comprensión de las normas. Una función capital del mando es lograr que los hombres y los grupos de trabajo puedan participar ordenada y responsablemente en la elaboración de las normas que tienen que cumplir.

Finalmente, la estructura —no lo olvidemos— ha de servir a la empresa y no la empresa a la estructura. Para ello, la estructura ha

de tener fuerza, no simplemente para ser firme, sino para disponer de un grado tan grande de firmeza que le permita *adaptarse* a las circunstancias reales del trabajo, sin grave peligro de desorganización. El trabajo es una realidad humana, nunca del todo previsible. Empeñarse en cumplir al pie de la letra todas las reglas y nada más que las reglas supone paralizar el trabajo. Porque jamás está todo previsto en las normas, ni siempre lo previsto se ajusta a las cambiantes circunstancias. Múltiples resultados empíricos (*vid.*, por ejemplo, WHYTE, 1953), y las consecuencias de las *huelgas de celo* demuestran sobradamente que firmeza no es lo mismo que rigidez ni automatismo. Si es verdad que las normas, mientras existan, tienen que cumplirse so pena de desorganización, no es menos verdad que las normas tienen que cumplirse con cierta dosis de *innovación* para ajustarse en cada caso a las demandas de la realidad. Mando es la función del grupo que procura esta aplicación eficaz de las normas al trabajo diario. Y esta aplicación es función de la *autonomía responsable* de los hombres y los grupos, de su grado de iniciativa, de su participación activa y personal en la marcha de la empresa y en la toma de las decisiones pertinentes para transformar las normas cuando éstas resultan inadecuadas o insuficientes. Una función capital del mando es procurar que los hombres y los grupos de trabajo dispongan de medios para la aplicación responsablemente innovadora de las normas en los pormenores imprevisibles o imprevistos y para su modificación cuando resulten ineficaces o contraproducentes.

Pero todo lo anterior significa que el poder del mando no puede limitarse a transmitir la fuerza impersonal de la estructura. El poder del mando, para ser humanizador—humanamente eficaz—, ha de ser otra cosa. El nombre más adecuado para esa otra cosa es, creo, *autoridad*.

Fuerza, decíamos, es el poder que obliga y sanciona a otro. *Autoridad*, en cambio, es el poder que potencia y aumenta las posibilidades de otro. El poder del mando, como mero *lugar* en la estructura, consiste en disponer de fuerza. El poder de mando, como *persona*, consiste en tener autoridad. Del mando eficaz no procede ni la más mínima porción de fuerza; toda la fuerza procede de la organización. De él procede, personalmente, toda la autoridad. La fuerza pasa por el mando y se la confiere la firmeza de la estructura, por el papel que en ella cumple y sirve. El tiene que acatarla, como todos los demás. La autoridad no se la confiere nada ni nadie. Depende de su

personalidad y de sus relaciones con el mundo del trabajo. A nadie se le puede otorgar autoridad por decreto. Se le puede dar poder sancionador; pero eso es fuerza, no autoridad. La autoridad la tiene quien en efecto la tenga, por ser y comportarse de tal o cual manera.

La palabra *autoridad* viene de *autor*—de *augere*, aumentar—. *Tiene autoridad el que aumenta, acrece, hace más al otro*. En la empresa, tiene autoridad el que aumenta las posibilidades del otro para realizar un trabajo humanamente eficaz. Es decir, según lo que llevamos expuesto y desde el limitado punto de vista psicológico, el que fomenta las actitudes de apertura; el que facilita, desde los sentimientos de autoestima, simpatía, autonomía y creatividad, la percepción de las dificultades como problemas y no como amenazas, la aparición de conductas resolutivas y no defensivas, de progresivo autoconocimiento, independencia y colaboración y no de encubrimiento, dependencia e incomunicación; el que, en fin, hace a los hombres más capaces para conocer y comprender la estructura del grupo, para participar responsablemente en la consecución de objetivos apropiados y para aceptar y aplicar las normas correspondientes de forma innovadora y perfecta.

Todo lo cual implica que es autoridad para otro aquél que, en sus efectivas relaciones con él, le hace más capaz y más autónomamente responsable, más libre para reconocer sus posibilidades y limitaciones y para emprender la tarea de encararse con ellas y, si hace falta, modificarlas, más apto para arriesgarse a colaborar en una empresa común. La autoridad del mando depende en buena parte de que el otro se la reconozca. Reconocer la autoridad de otro es, de algún modo, abrirse a él, tener fe en él, creer y confiar en él. Creer en el otro y en el valor del otro; creer que el otro vale y, en alguna manera, vale más. Confiar en el otro; confiar que el otro nos hace valer más y que podemos ofrecernos a él como somos, sin que el otro nos defraude, utilice o traicione.

Esta relación de autoridad se establece a través de un complejo proceso, probablemente distinto según los casos, personas, grupos, situaciones, culturas, niveles históricos, etc. Algún atisbo de él se ha logrado en los estudios de psicología clínica y aplicada. Yo creo que, en resumen, esquemática y aproximadamente, consiste, por parte del mando, en una *actitud de aceptación comprensiva y obediente* y en un *comportamiento auténtico, coherente y ejemplar* (YELA, 1967 a, 1967 b).

Autoridad la tiene el que *acepta* al otro. Más allá de toda sanción, de toda aprobación a censura —que son formas en que se ejerce, y no tiene más remedio que ejercerse, la fuerza—, el poder de la autoridad nace de la aceptación del otro como es, incondicionalmente. No porque se le apruebe, sino al margen de aprobarlo. Nor porque no se le censure, sino al margen de tener que censurarlo. Se trata de aceptar al otro como persona, como quien es, sea como sea. Si se nos aprueba, nos apoyamos en la aprobación para, más o menos automáticamente, seguir siendo como somos; si se nos censura, solemos defender nuestro modo de ser criticado. Solamente si nos sentimos aceptados podemos acaso olvidar nuestra necesidad de autodefensa y autojustificación y tener holgura personal para reconocernos y ofrecernos como somos al poder acrecentador del otro.

Esta aceptación no es indiferencia. No es dejar al otro que sea como es. No es, de ninguna manera, *dejar* al otro. Es todo lo contrario; es *ir* al otro, *encontrarse* personalmente con él, para que el otro, en su vivencia de ser aceptado como es, halle fuerzas para encararse consigo mismo, para conocerse mejor, disponer más libremente de sí y encontrar tal vez la posibilidad, porque no siente el apremio de negar o encubrir lo que es, de alcanzar una mayor y más responsable madurez. Por eso la aceptación no es simple cuestión de ver y entender neutralmente lo que el otro es, sino de encontrarse *comprensivamente* con la persona del otro, de esforzarse por comprender el punto de vista del otro, sus motivos y sus razones, aceptando su total realidad y ahondando la aceptación del otro a medida que mejor se le vaya comprendiendo, más allá de toda posible convergencia o disparidad de criterios y sin mengua de la aprobación o censura que el respeto a las normas exija.

Y esta aceptación comprensiva ha de ser, a la vez, *obediente*. Mando es la persona obediente por excelencia. No se trata de que el mando se incline, someta o doblegue. Eso no es obediencia, sino sumisión. El mando, como, por lo demás, cualquier miembro del grupo de trabajo, no tiene por qué someterse a nadie, aunque tenga que someterse a las reglas del grupo. Pero obediencia significa algo distinto y más hondo. La palabra viene de *ob-audire*, que quiere decir escuchar atenta y profundamente; en nuestro caso, escuchar comprensiva y aceptadoramente. Mando es el que sabe escuchar personal, aceptante y comprensivamente la palabra y la conducta del otro. El otro, el que se sabe día a día escuchado con probado es-

fuerzo de comprensión y aceptación, puede dejar de defenderse y, más libre de trabas y conflictos, darse a la tarea de crecer en capacidad de acción, decisión y colaboración responsable.

Es preciso, además, que el mando corrobore y ratifique cada día su actitud con su comportamiento efectivo. Lo hace en la medida en que es *auténtico*; es decir, cuando encuentra su más verdadero sí mismo al ejercer el poder, al tener autoridad, al dar poder y potenciar a los otros. Lo hace cuando tiene capacidad y competencia para realizarlo *consistentemente*, en coherencia mostrada y comprobada cada día en el trabajo. Lo hace, finalmente, cuando es *ejemplar*. No se trata de que el mando sea un dechado de perfecciones desde este o aquel punto de vista. No entramos para nada en este asunto. Se trata de que su autenticidad se revele en su acción de cada momento, de que sus obras concuerden con sus palabras y sus actitudes y que todo lo subordine, dentro de la empresa, a conseguir un trabajo humanamente eficaz.

Estos son, según cabe inferir *grosso modo* de los estudios experimentales y clínicos, algunos de los rasgos más salientes de la función de mando. En estas condiciones, el otro puede descubrirse y ofrecerse, y el mando entrar en contacto con él y aumentar sus posibilidades de trabajo eficaz, armonizando en lo posible la consecución del fin productivo de la empresa con el valor personal y la cohesión social de los hombres que la constituyen.

Todo lo cual significa que, en el fondo y en resumen, *la autoridad del mando consiste en lograr que cada uno sea mando en la medida de sus posibilidades y en aumentar al máximo esas posibilidades*. Pues de eso se trata: que cada cual contribuya realmente a aumentar la eficacia humana del grupo de trabajo. Y cada vez que un miembro incrementa la eficacia del grupo, su conducta es, según lo dicho, conducta de mando. *La primera y más esencial característica del mando es la capacidad de distribuir la función de mando entre todos*. Que cada cual pueda contribuir, según su medida, a la mejora de la eficacia humana del trabajo. Que todos, dentro del respeto responsable a las normas del grupo, puedan, en la medida de sus posibilidades, participar de la autoridad, realizar un trabajo *suyo*.

Los modos y maneras que hacen prácticamente posible, facilitan y promueven la participación responsable en el poder constituyen la vía principal de la humanización del trabajo. La vía no es fácil.

Está erizada de dificultades. Las que provocan los desfases entre la democracia industrial y la política. Las que surgen de la posible colisión entre la democracia industrial y la eficacia productiva. Las que originan la atención entre la aspiración a participar en la toma de decisiones, que es cada día más universal, y el temor o la angustia ante el peso de la libertad responsable, que es cada día más compleja, exigente y agobiante. Las que suscitan los desniveles éticos y culturales, de competencia científica y técnica y de desarrollo económico entre los individuos, los sectores sociales y los países.

EL TRABAJO Y EL OCIO

La humanización del trabajo no parece una meta que el hombre pueda alcanzar algún día para reposar en ella. Es más bien un camino que cada día hay que reconstruir y prolongar. Como lo es la humanización del hombre. Un camino que la sociedad industrial apenas ha comenzado a recorrer y en el que no tiene mucha experiencia. Un camino, por lo demás, del que no parece posible eliminar cierto carácter penoso. El término alemán *Arbeit* viene de *arebeit*, que significaba fatiga y necesidad. Los términos *trabajo* y *travail* vienen nada menos que de *tripalium*, que designaba el potro de tormento.

Por eso Aristóteles afirmaba que el fin del trabajo no está en sí mismo, sino en el disfrute del ocio. Es verdad. Pero hay que agregar que el trabajo y el ocio son interdependientes. No hay una cultura del ocio, ni una cultura del trabajo. Hay sólo una cultura humana que el hombre va haciendo y transformando como puede y en la que el hombre se hace y transforma. Una cultura que puede, como ha solido, conquistar con el trabajo de unos la posibilidad del ocio de otros, pero que puede también, en la medida en que se humaniza, conquistar el ocio para todos con el trabajo de todos. La calidad del ocio depende de la calidad del hombre, que se perfecciona y apropia o se empobrece y enajena en el trabajo. Y la calidad del trabajo depende de la capacidad del hombre para encontrarse a sí mismo y a los demás en el disfrute desinteresado del ocio. El trabajo es siempre esfuerzo humano de conquista del mundo y de sí mismo: no hay otra manera de acceder al ocio y de ir haciendo universal la participación de todos los hombres en él. La tarea es

inacabable e insegura, como lo es la humanización del hombre. En eso estriba el carácter inevitablemente penoso del trabajo.

Permítanme terminar con unas palabras de Antonio Machado:

En el corazón tenía
la espina de una pasión.
Logré arrancármela un día:
Ya no siento el corazón.

Aguda espina dorada,
quién te pudiera sentir
en el corazón clavada.

No se trata de arrancar al hombre la espina del trabajo. Se iría con ella el hombre mismo. Se trata de vivirla cada vez más humanamente; de hacer de ella cauce y camino para la progresiva humanización del hombre; de construir con ella un mundo de todos, donde valga cada vez más la pena trabajar para conquistarlo, descansar para recuperar fuerzas y ganarse el ocio para disfrutar personal y comunitariamente de la realidad.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYLE, M.; GARDNER, G., y CIOFFI, F. (1957): "The measurement of supervisory methods", *Hum. Relations*, 10, 295-313.
- (1958): "Supervisory methods related to productivity, absenteeism, and labour turnover", *Hum. Relations*, 11, 23-40.
- ARGYRIS, C. (1957): *Personality and organization*. N. Y., Harper.
- (1964): *Integrating the individual in the organization*. N. Y., Wiley.
- (1965): *Organization and innovation*. Homewood, Ill., Irwin.
- (1967): *Executive leadership*. Archon Books.
- BETTELHEIM, B. (1958): "Individual and mass behavior in extreme situations", en *Readings in social psychology*, de Maccoby, Newcomb y Hartley, New York, Holt, 300-310.
- BLAKE, R. R., y MOUTON, J. S. (1971): "The managerial grid", en *Writers on organizations*, de Pugh, Hickson y Hinnings, Penguin Books.
- BLOOD, M., y HULIN, C. (1967): "Alienation, environmental characteristics, and worker responses", *J. Appl. Psychol.*, 51, 284-90.
- BRAYFIELD, A. H., y CROCKETT, W. H. (1955): "Employee attitudes and employee performance", *Psychol. Bull.*, 42, 396-424.
- BROWDOW, H. (ed.) (1964): *Man in a world of work*. Houghton Mifflin.
- BROWN, J. A. C. (1954): *The social psychology of industry*. Pelican Books.
- CANTRIL, H. (1942): *La invasión desde Marte*. Madrid, Revista de Occidente.
- COCH, L., y FRENCH, J. R. P. (1948): "Overcoming resistance to change", *Hum. Relations*, 1, 512-532.
- COSTELLO, T., y ZALKIND, S. (1963): *Psychology in administration*. N. Jersey, Prentice-Hall.
- CHAMPAGNE, J. E., y KING, D. C. (1967): "Job satisfaction factors among underprivileged workers", *Personal Guidance*, 45, 429-434.
- DAY, R. C., y HAMLIN, R. L. (1964): "Some effects of close and punitive styles of supervision", *Amer. J. Social*, 69, 499-510.
- FLEISHMAN, E. A., y PETERS, D. A. (1962): "Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial success", *Personnel Psychol.*, 15, 127-143.
- FORTEZA, J. A. (1970): *La motivación en el trabajo. Factores extrínsecos e intrínsecos en la satisfacción laboral*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- FOURNET, G. P.; DISTEFANO, M. K., y PRYER, M. W. (1966): "Job satisfaction", *Personnel Psychol.*, 19, 165-183.
- FRENCH, J. R. P., y RAVEN, B. (1960): "The bases of social power", en *Group dynamics*, de Cartwright y Zander, Evanston, Ill., Row., 607-23.
- FRIEDMANN, G. (1947): *Problèmes humains du machinisme industriel*. París.
- (1956): *Le travail en miettes*. París.
- (1963): *Où va le travail humain*. París.
- (1966): *Sept études sur l'homme et la technique*. París.
- FRIEDMANN y NAVILLE, P. (1961): *Tratado de sociología del trabajo*. México, Fondo de Cultura Econ.
- GELINER, O. (1968): "Direction participative par objectifs", *Hommes et techniques*, 281.
- GELLERMAN, S. (1963): *Motivation and productivity*. N. Y., Am. Manag. Ass.
- GUARDINI, R. (1959): *El poder*. Buenos Aires, Troquel.
- HAIRE, M.; GHISELLI, E., y PORTER, W. (1976): *Actitudes de los directivos*. Madrid, Marova.

- HENRY, W. E. (1949): "The business executive", *Am. J. Sociol.*, 54, 286-291.
- HERZBERG, F. (1966): *Work and the nature of man*. Cleveland, World.
- KATZ, D., y KAHN, R. L. (1951): "Human organization and worker motivation", en *Industrial productivity*, de Tripp, Maddson, Indust. Rel. Research Ass.
- KATZ, D.; MACCOBY, N., y MORSE, N. C. (1950): *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Ann. Arbor, Michigan, Inst. Soc. Research.
- KATZ, D.; MACCOBY, N.; GURIN, G., y FLOOR, L. (1951): *Productivity, supervision and morale among railroad workers*. Ann Arbor, Michigan, Inst. Soc. Research.
- KORMAN, A. K. (1971): *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- LEAVITT, H. J., y BASS, B. M. (1964): "Organizational psychology", *Ann. Rev. Psychol.*, 15, 371-398.
- LEVENSTEIN, A. (1962): *Why people work*. N. Y., Crower-Collier.
- LEVINSON, H. (1964): *Emotional health in the world of work*. N. Y., Harper.
- LICKERT, R. (1961): *New patterns of management*. N. Y. McGraw-Hill.
- LIPPITT, R., y WHITE, R. K. (1958): "An experimental study of leadership and group life", en *Readings in social psychology*, de Maccoby, Newcomb y Hartley, N. Y., Holt.
- MACCOBY, E. E.; NEWCOMB, T. M., y HARTLEY, E. L. (1958): *Readings in social psychology*. N. Y., Holt.
- MCCLELLAND, D. C. (1961): *The achieving society*. N. Y., Van Nostrand.
- (1962): "Business drive and national achievement", *Harvard Bus. Rev.*, 40, 99-112.
- MCGREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise*. N. Y., McGraw-Hill.
- (1968): *Management by motivation*. N. Y., Am. Manag. Ass.
- MARBE, K. (1926): *Praktische Psychologie der Unfälle und Betriebschäden*.
- MILLS, J. D. (1967): "Job satisfaction in large factories", *Personnel Practice Bull.*, 23, 252-260.
- MORSE, N. C. (1963): *Satisfaction in the white-collar job*, Ann Arbor, Michigan, Inst. Soc. Research.
- MORSE, N. C., y REIMER, E. (1956): "The experimental change of a mayor organizational variable", *J. Abn. Soc. Psychol.*, 51, 120-129.
- PORTER, L. W., y LAWLER, E. E. (1968): *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill., Richard D. Irving.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J., y HININGS, C. R. (1971): *Writers on organizations*. Penguin Books.
- ROTHLISBERGER, F. J., y DICKSON, W. J. (1939): *Management and the worker*. Cambridge, Harvard Univ. Press.
- SALES, S. M. (1966): "Supervisory style and productivity", *Personnel Psychol.*, 19, 275-286.
- SALLÉRON, L. (1960): *Autorité et commandement dans l'entreprise*. París, L'Entreprise Moderne.
- SCHULTZ, D. P. (1970): *Psychology and industry*. London, McMillan.
- SIGUÁN, M. (1958): *Problemas humanos en el trabajo industrial*. Madrid, Rialp.
- SUTERMEISTER, R. (1963): *People and productivity*. N. Y., McGraw-Hill.
- TANNEENBAUM, A. S. (1966): *Social psychology of the work organization*. Belmont, Calif., Wadsworth.
- TANNENBAUM, A. S., y KAHN, R. L. (1958): *Participation in union locals*. Evans-ton, Ill., Row.

- TANNENBAUM, R.; WECHSLER, I., y MASSARIK, F. (1961): *Leadership and organization: A behavioral science approach*. N. Y., McGraw-Hill.
- TORREGROSA, J. R. (1974): *Teoría e investigación en psicología social*. Madrid, Inst. Opinión Pública.
- VITELES, M. S. (1953): *Motivation and morale in industry*. N. Y., Norton.
- VROOM, V. H. (1962): "Ego involvement, job satisfaction and job performance", *Personnel Psychol.*, 15, 159-177.
- (1964): *Work and motivation*. N. Y., Wiley.
- WHITE, R., y LIPPIITT, R. (1962): "Leader behavior and member reaction in three social climates", en *Group dynamics*, de Cartwright y Zander, N. Y., Harper.
- WHITEHEAD, I. N. (1938): *The industrial worker*. Cambridge, Harvard Univ. Press.
- WHYTE, W. F. (1953): *Money and motivation*. N. Y., Harper.
- YELA, M. (1953): "Eficacia, aptitud y voluntad de trabajo", *Rev. Inst. Racionalización del Trabajo*, Madrid, 33, 417-420.
- (1964): "El hombre español ante el plan de desarrollo económico", *Arbor*, Madrid, 219, 243-260.
- (1967 a): *Educación y libertad*. Banco de Vizcaya. Bilbao.
- (1967 b): "Una psicoterapia de la libertad", *Convivium*, Barcelona, 24-25, 91-101.
- (1974 a): *Personalidad y eficacia. La dinámica de las actitudes en la empresa*. Barcelona, Cros.
- (1974 b): "Teoría general de sistemas y psicología", *Rev. Univ. Complutense*, Madrid, 23, 89, 78-92.
- (1974 c): *La estructura de la conducta*. Madrid, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- (1975 a): "Ocio y cansancio de la vida", en *El cansancio de la vida*, de Rof Carballo, J., et al., Madrid, Karpos, 125-151.
- (1975 b): "La dinámica del mando en la empresa actual", *IV Comunicación Nacional Interbancaria*, Madrid, 113-124.
- (1975 c): "Comportamiento animal y conducta humana", *Rev. Univ. Complutense*, Madrid, 96, 325-352.
- (1976): "Familia y nivel mental", en *La familia, diálogo recuperable*, de Rof Carballo, J., et al., Madrid, Karpos, 291-335.
- (1977 a): "Psicología del trabajo", en *Manual de Psicología*, de Katz, D., Madrid, Morata, 617-677.
- (1977 b): "Mando y trabajo eficaz", en *Trabajo y Estrés*, Madrid, Karpos.
- (1979): "La humanización del trabajo", *Actas VIII Cong. Inter. As. Europea Dir. Personal, La humanización del trabajo en Europa*. Madrid, Ibero-Europea de Ediciones, 1979, pág. 241-250.
- ZALEZNIK, A.; CHRISTENSEN, C. R., y ROTHLISBERGER, F. J. (1958): *The motivation, productivity and satisfaction of workers*. Boston, Harvard Univ. Press.
- ZUBIRI, X. (1962): *Sobre la esencia*. Madrid, Sociedad de Estudios y Publicaciones.
- (1963): "El hombre, realidad personal", *Rev. de Occidente*, Madrid, abril, 5-29.