

SECCION LIBROS

Psicología Industrial—Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick, publicado por Prentice Hall en 1965, traducción de María Heloiza Schabs Cappellato, Editora Herder, Editora de la Universidad de São Paulo, São Paulo, 1969.

Es difícil para el que escribe hacer la crítica de este libro. En primer lugar, la *Revista* prefiere que la crítica sea en el idioma en que el libro está escrito. Si bien el Portugués le es un idioma familiar para hablar, oír y leer, teme cometer errores al escribirlo. Los lectores disculparán si se hace la crítica en castellano, por lo menos usando en lo posible palabras comunes a ambos idiomas.

Tiffin y McCormick han escrito un libro que dentro de lo tradicional es probablemente de lo mejor que se pueda encontrar en su actualización al año 1965. En la introducción definen las dos partes principales de la psicología, a saber descubrimiento sobre comportamiento y aplicación de dichos conocimientos. No obstante, a pesar de esta clara definición, continúan la línea tradicional en lo que a la psicología industrial se refiere. Usan principalmente descubrimientos realizados dentro de la psicología industrial, dejando de lado los grandes descubrimientos teóricos que en las últimas dos décadas han permitido avanzar a pasos agigantados en el descubrimiento sobre nuestros comportamientos. Estos enormes avances han permitido diseñar soluciones tecnológicas a los problemas sociales, soluciones que difícilmente se pueden obtener con las bases en que se fundamentan los autores.

En concreto en la página 55 establecen los diversos criterios que se pueden emplear para establecer la validez de los tests de selección. Si bien esto encuadra dentro de la costumbre actual, significa ceñirse a algo que cada vez se muestra más improductivo. Sparks (1970), entre otros, señala que los psicólogos no han logrado establecer la validez de los tests que usan. Esto no significa a juicio de este crítico, que los tests no deban ser usados, sino que las herramientas y paradigmas que han demostrado ser muy útiles en el laboratorio, pierden eficacia cuando se pretende trasladarlas a la vida real. Es cierto que los autores se refieren a las críticas formuladas por Dunnette, pero lo hacen solamente después de haber dejado firmemente establecido el concepto del "criterio", concepto que reiteran en la p. 166 al referirse específicamente a selección.

Tomando el resto del libro por orden, y teniendo en cuenta la objeción principal que se le formula se puede decir que está bien en lo que se refiere a análisis de actividades, muy necesario para poder

BOOK REVIEWS

hacer una selección adecuada. En cambio cuando entra a analizar las características del trabajo, se restringe a los trabajos del Servicio de Empleo de los Estados Unidos, publicado en 1956 y por consiguiente ya anticuada. Es cierto que utilizan algunas de las habilidades mentales de Thurstone, y que en una lista suplementaria mencionan a las restantes, pero también mencionan el concepto de "inteligencia". No se hace la menor referencia al monumental trabajo de Guilford (1959, 1959a, y posteriores). Dichos hallazgos deben llevar a la psicología industrial a desterrar de una vez por todas al concepto de *inteligencia general* y los instrumentos usados para "medirla".

En lo que se refiere a calificación o evaluación de personal, se sigue con las viejas fórmulas de factores, comparación y elección forzada. Es cierto que se señalan los riesgos de usar dichos métodos, pero en ningún lado se dice como se ha de traducir lo expresado en esos sistemas de calificación en una acción para lograr los objetivos establecidos en la p. 307, o sea, de promoción, capacitación, etc. No lo hacen porque es imposible hacerlo, pero aún la explicación por la cual los supervisores tienden a calificar como bueno en todo o malo en todo a quienes le tienen simpatía respectivamente, es dada en términos de "efecto halo" más bien que como un fenómeno de reducción de disonancia por parte del supervisor que en muchos casos suele ser "intolerante a la ambigüedad". En otras palabras, en vez de basarse en la investigación de Festinger (1957) y Frenkel Brunswick (1948) y otros, prefieren continuar con explicaciones basadas en el "sentido común."

Este fenómeno se encuentra más marcado aún en lo que respecta a capacitación. Hasta se llega a decir, p. 387, que las reglas dadas por Hilgard "parecen estar de acuerdo con lo que dicta el 'sentido común'." Si bien en la regla 4 se hace referencia al refuerzo positivo, no hay nada en el libro sobre hallazgos teóricos de Pavlov, Skinner y sus continuadores que permiten diseñar soluciones notables para problemas de aprendizaje. Se hace bastante referencia al aprendizaje programado, pero sin mencionar la base teórica que lo respalda. En cuanto a la búsqueda de necesidades de capacitación, se reitera que la calificación es útil pero no se dice cómo. La respuesta de cómo puede emplearse una selección forzada o una escala de rasgos para determinar necesidades de adiestramiento no ha sido dada por estos autores, ni por ningún otro en psicología industrial. Hasta el sistema mostrado en la p. 343 para estandarizar resultados no es sino una confesión de que ese tipo de calificación simplemente no cumple con su cometido.

Hay un capítulo dedicado a la medida de actitudes. La explicación de cómo se hace es buena. Sin embargo este crítico ha sostenido

que si los supervisores están adecuadamente adiestrados y existe un sistema de calificación adecuado, tales encuestas no son necesarias. El capítulo sobre reacciones a la frustración, especialmente en pp. 471-474 es bueno, pero se ha perdido de nuevo la oportunidad de mostrar cómo ese material muy valioso puede usarse no sólo para explicar conductas, sino para realizar un diagnóstico y un plan de acción. Cuando introducen el concepto de disonancia lo hacen con el fatalismo de que nada se puede hacer para evitarla. De nuevo se pierde la oportunidad de usar uno de los descubrimientos de más relevancia en psicología social para resolver problemas de carácter social.

Un buen capítulo sobre organización inicia con la explicación de las teorías X e Y de McGregor, así como de las redes de comunicación de Leavitt, pero de nuevo, siguiendo la corriente actual, no se integra al resto de los hallazgos en otras áreas. Se menciona el trabajo de Maier sobre solución de problemas en grupo, pero se le da una fracción del espacio que se merece por el valor práctico de lo expuesto por Maier. Es interesante notar que en esta parte, como corresponde, los autores le dan mucha importancia a la participación de las personas en los problemas, estado anímico, etc., pero que este no fué tenido en cuenta cuando trató criterios de selección, o de calificación. Un buen supervisor, que sabe hacer trabajar a sus subordinados en equipo puede obtener un gran resultado de un personal cuyas habilidades mentales y aptitudes son regulares, comparado con otro que tiene excelente personal, pero a quien él trata en forma despótica. Como se comprenderá el criterio, tan exigido en los primeros capítulos para determinar la validez de los tests de selección, se ve seriamente comprometido.

Pero es en esta parte en la que se hace una de las manifestaciones más desalentadoras. Se expresa que "Es realmente inevitable el conflicto entre los trabajadores y la administración . . .," p. 573. Es lamentable que de nuevo se deje de lado lo decubierto en los espectaculares descubrimientos de Sherif, Blake, Maier y otros que muestran claramente que esto no es cierto. Ya Stagner (1956) había señalado el importante rol de las percepciones en el conflicto. Si los autores hubiesen tenido en cuenta lo expuesto por Stagner y lo investigado desde entonces en materia de percepción y de conflicto, jamás podrían hacer una afirmación tan demoledora.

Sigue un buen capítulo sobre evaluación de tareas aunque este tema continúa siendo manejado sobre bases puramente empíricas y otro sobre condiciones de trabajo en el que se reconoce que entre otras cosas, la música en la industria no es una panacea que encubre todos los errores que se cometen en materia de selección, capacitación, supervisión, salarios, etc.

BOOK REVIEWS

El capítulo sobre la psicología de diseño de equipos es bueno. El de error humano es también bueno, pero otra vez podría haber ganado mucho si se hubiese integrado con las habilidades mentales de Guilford. El capítulo sobre psicología del consumidor es un resumen de lo altamente empírico que se realiza en los Estados Unidos, totalmente ajeno a los hallazgos teóricos sobre motivación.

Es excelente el apéndice A que explica estadística elemental. Probablemente el mejor lugar que he visto para quien desee manejar asuntos de personal, tome un primer contacto con la estadística, tan fundamental para esta actividad.

No debe el lector tomar las críticas que anteceden como una crítica específicamente dirigida al libro de Tiffin y McCormick. Es más bien una expresión de desconformidad con buena parte de la psicología industrial tal cual se ha desarrollado en los Estados Unidos. Nosotros en América Latina, aún no estamos tan industrializados ni gobernados por una tradición en psicología industrial que data de antes de la aparición de los grandes descubrimientos en las ciencias sociales. Esa tradición aún no ha sabido incorporar e integrar dichos descubrimientos para crear una verdadera tecnología social. Quizás, América Latina, que se puede decir, recién se inicia en este campo podrá sacar más provecho de la investigación pura. En ese caso, recomiendo el libro por las partes positivas que he señalado más arriba y como ejercicio para quienes se tomen el trabajo de estudiar a Guilford (1967), Festinger (1957), Brehm (1966), Sherif (1965), Holland y Skinner (1961), y muchos otros a fin de ver como podrían usar lo expuesto por estos para mejorar o inventar nuevas soluciones para los problemas planteados.

La traducción es excelente. En todo momento fué un placer constatar la extraordinaria felicidad con que la autora captaba y traducía la intención de los autores a un Portugués fluido y muy comprensible aún para aquellos que no sean muy fuertes en las áreas semánticas investigadas por Guilford. En otras palabras, es un libro que pueden leer casi todos los que se interesen por el tema.

Jacobo A. Varela
Montevideo, Uruguay

BIBLIOGRAFIA

- Sparks, C. P. "Validity of Psychological Tests," *Personnel Psychology*, Vol. 23, No. 1, 1970, pp. 39-46.
- Guilford, J. P. *Personality*, McGraw Hill, 1959.
- Guilford, J. P. "Three faces of intellect," *American Psychologist*, 1959a, 14, 469-479.
- Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Petersen, 1957.
- Frenkel-Brunswick, Else, "Tolerance toward ambiguity as a personality variable," *American Psychologist* 3, 268, 1948.

- Stagner, R. *The Psychology of Industrial Conflict*, Wiley, 1956.
 Guilford, J. P. *The nature of human intelligence*, McGraw Hill, 1959.
 Brehm, J. *A theory of psychological reactance*, Academic Press, 1966.
 Holland, J. G. & Skinner, B. F. *The analysis of behavior*, McGraw Hill, 1961.

Kaplan, Abraham. *A conduta na pesquisa: Metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: Editora Herder, 1969.

Abraham Kaplan é filósofo por profissão. Seu livro, *A conduta na pesquisa*, é uma exposição geral de sua filosofia da ciência relativamente às ciências do comportamento. Kaplan exprime-se como filósofo-poeta e seu estilo é caracterizado por qualidades humorísticas e pelo sutil emprêgo da polissemia (na base dos diferentes significados de vocábulos tais como *modelo*). O autor revela-se capaz de ilustrar e realçar certos argumentos específicos usando esta curiosa mistura de linguagem figurada, ditados populares e precisão filosófica. Deve-se reconhecer porém, que Kaplan emprega um estilo próprio seu, e o faz de modo a esclarecer um tema cuja compreensão geralmente exige um certo esforço intelectual.

Considerando que certos leitores talvez julguem curioso o fato desta revisão de um livro subtítuloado "Metodologia para as ciências do comportamento," ter começado com um comentário sobre estilo literário, podemos recorrer ao próprio Kaplan quando escreve, "... os meios de que se vale o crítico [literário] para atingir [seu] objetivo, podem ser usados pelas ciências do comportamento." (p. 418) Neste espírito então, podemos afirmar que o comentário que fizemos sobre estilística é tão pouco rigoroso quanto a posição do próprio Kaplan no que diz respeito à metodologia. E bem possível que estilo expositivo seja tão importante na ciência e na filosofia da ciência, quanto o é na literatura. Vale notar que Kaplan identifica seis *estilos cognitivos* os quais, segundo Kaplan, são usados para a exposição de *modelos* nas ciências do comportamento. O estilo de Kaplan, por exemplo, poderia colocar-se entre os estilos *literário* e *acadêmico* de cientistas. Filósofos de ideologia reconstructionista provavelmente escreveriam usando uma combinação dos estilos *postulacional* e *formal científico*. O estilo formalista enquanto que permite uma aparência rigorosa, fomenta o cientismo, e pode até promover a finalização prematura do processo de conceituação. Tal conclusão, pelo menos, é a que chegaria Kaplan.

Existem certas vantagens em fazer-se a revisão de um livro cujo original foi publicado há seis anos. O revisor pode ver até que ponto o autor soube caracterizar seu tópico, assim como o contexto e o potencial do mesmo. Também pode avaliar a influência contemporânea do livro, e não apenas profetizar a respeito de sua influência futura. Kaplan já previra que a experimentação psicológica se encontraria baseada numa metodologia menos rigorosa, notavelmente no que diz