

## Roberto Cuñat, pieza clave en la Psicología aplicada en España

Helio Carpintero

Academia de Psicología de España

### INFORMACIÓN ART.

Recibido: 28 septiembre 2023  
Aceptado: 2 noviembre 2023

#### Palabras clave

RC,  
psicotecnica,  
TEA,  
relaciones humanas

#### Key words

R. Cuñat,  
psychotechnics,  
TEA,  
human relations

### RESUMEN

El artículo estudia la figura de Roberto Cuñat, fundador con otros técnicos, en 1957, de un centro pionero español productor de tests y pruebas psicológicas construidas científicamente, TEA, hoy integrado en un grupo psicotécnico internacional, Hogrefe. Junto a esa actividad editorial, fue una persona dedicada al estudio y a la práctica de las “relaciones humanas”, en los mismos años del despegue económico español de los planes de desarrollo y modernización empresarial. Se examinan sus ideas en ese campo, a través de una obra sobre productividad y factor humano en la empresa, así como también en una serie de trabajos publicados por el autor sobre esa misma temática. Su obra ha tenido gran impacto en el marco de la psicología aplicada española.

### Roberto Cuñat, a key player in Spanish Applied Psychology

#### ABSTRACT

The article studies the figure of Roberto Cuñat, founder with other technicians, in 1957, of a pioneering Spanish center producing scientifically constructed psychological tests, TEA, today integrated into an international psychotechnical group, Hogrefe. Along with this editorial activity, he was a person dedicated to the study of “human relations”, at the time of the Spanish economic takeoff of business development and modernization. His ideas in this field are examined through a book on productivity and the human factor in companies, as well as in a series of articles published by the author on the same theme. His work has had a great impact within the framework of Spanish applied psychology.

### Introducción

La incorporación de la psicología a la sociedad española ha sido un proceso que, con algunos graves tropiezos y dificultades, se ha venido produciendo a lo largo del siglo pasado. En el mismo fue muy grave la interrupción producida por la guerra civil, (Carpintero, 2004), que hizo que se exiliaran varios de sus más destacados pioneros, algunos para no regresar nunca más. En gran medida, el progreso lo han hecho

posible personas e instituciones que eran ajenas a la nueva ciencia de la conducta, pero que estaban interesadas en la incorporación de las ideas y técnicas que aquella representaba. En la nueva ciencia se veían, sobre todo, las grandes posibilidades que ofrecía tanto para la comprensión de lo humano como para la solución de problemas y demandas sociales y técnicas. Desde la medicina, la educación, la ingeniería y el mundo del derecho, fueron surgiendo voces que alertaban de la importancia de la psicología científica para nuestra Sociedad.

Correspondencia Helio Carpintero: [helio.carpintero@gmail.com](mailto:helio.carpintero@gmail.com)

ISSN: 2445-0928 DOI: <https://doi.org/10.5093/rhp2023a15>

© 2023 Sociedad Española de Historia de la Psicología (SEHP)

Para citar este artículo/To cite this article:

Carpintero, H. (2023). Roberto Cuñat, pieza clave en la Psicología aplicada en España. *Revista de Historia de la Psicología*, 44(4), 23-29. Doi: [10.5093/rhp2023a15](https://doi.org/10.5093/rhp2023a15).

Vínculo al artículo/Link to this article:

DOI: <https://doi.org/10.5093/rhp2023a15>

Son conocidas las deudas que nuestra psicología fue teniendo con entidades como la Institución Libre de Enseñanza, los colegios educadores de la Compañía de Jesús, la psiquiatría de Luis Simarro y Gonzalo Rodríguez Lafora, y la atención que fueron prestando a las nuevas ideas figuras de nuestra cultura, como Santiago Ramón y Cajal, Ramón Turró, José Ortega y Gasset, o Gregorio Marañón, entre otros. Pero ha habido también otras personalidades, más alejadas de los focos mediáticos de nuestra sociedad, cuya labor ha resultado decisiva para el desarrollo sólido y estable de este campo científico y profesional (Peiró, 1990).

Una de ellas es sin duda la persona de Roberto Cuñat, nombre no demasiado conocido entre psicólogos que, sin embargo, hoy se benefician ampliamente de recursos y logros que a él han sido debidos. Es hora de que su figura se incorpore a esta historia, tratando de cumplir con la deuda que con su persona y obra se tienen contraídas.

### La figura del protagonista

Roberto Cuñat Cosonís (1909-1989), había nacido en Barcelona, y se incorporó a una de las primeras promociones de estudiantes que iniciaron en nuestro país la carrera de ciencias económicas. Pertenecía a la generación de 1916, de grandes profesionales discípulos de los maestros europeístas de las generaciones precedentes – es la generación de J. Marías, J. Ferrater Mora, J.L. Aranguren, Luis Rosales, C. de Madariaga, E. García de Enterría, E. Fuentes Quintana, J. Velarde, y J.L. Pinillos, M. Siguán, y M. Yela., entre otros -- , y hubo de sufrir en propia carne el drama de la guerra civil, y , tras ella, las dificultades de todo orden para resituarse al país en el horizonte de las naciones avanzadas de nuestro entorno. Este era un proceso que implicaba rehacer la industria y la economía, modernizar la Sociedad, y tratar de superar la división social que la guerra había generado.

Cuñat se incorporó como economista a una empresa de vanguardia, la Standard Eléctrica, SA, donde vino a dirigir el Departamento de Personal. Era aquella “una empresa dedicada a la fabricación de equipos telefónicos. Con una producción en gran parte en serie y altamente racionalizada, era probablemente la fábrica mejor organizada en España en aquel momento” (Siguán, 1984, 10). Allí encontró a algunas personas con las que pronto habría de empatizar. Con ellas iba a compartir las ilusiones y los riesgos de la creación de una nueva empresa que aspiraba a potenciar el desarrollo psicotécnico en el mundo en general, y especialmente en el mundo empresarial. En Standard, precisamente, parecen haberse iniciado los servicios de psicotecnia en empresas en nuestro país.

Mariano Yela ha contado que, en 1948, se organizó en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) un curso sobre temas psicológicos, aprovechando el hecho de haberse creado allí un Departamento de psicología experimental, dirigido por José Germain, que al cabo vino a ser en el país el núcleo originario del movimiento en pro de la psicología científica tras la guerra civil. En palabras de Yela, ese primer curso llevó por título “Fundamentos de la psicología industrial”. Entre los asistentes predominaban los directivos de empresa. Del curso salió, entre otras cosas, “la organización del primer Servicio de Psicología en una empresa

privada (Standard Eléctrica) ... Desde entonces, las investigaciones y aplicaciones de la psicología del trabajo han ido creciendo” (Yela, 1985, 11).

Yela fue contratado para organizar en la Standard un servicio de selección en el centro de recursos humanos, y al cabo también Miguel Siguán se incorporaría a dicho centro. La empresa les había encargado realizar la selección técnica y rigurosa de personal, en función de las aptitudes de los candidatos, y para ello hubieron de emplear pruebas con que llevar a cabo la tarea. La necesidad de disponer de materiales para los procesos de selección encontró pronto respuesta entre aquel grupo de técnicos de la propia empresa que unían a su compromiso técnico laboral una formación científica rigurosa. La respuesta fue, al cabo, la creación de la empresa *Técnicos Especialistas Asociados* (TEA).

### Las nuevas circunstancias

La situación empresarial en la España de posguerra tenía unas constricciones resultantes, por una parte, del proceso de destrucción general de las bases industriales del país como resultado de la guerra pasada, y del aislamiento internacional impuesto al país por las democracias occidentales. Se había estatalizado en sus líneas básicas la economía, tanto industrial (Instituto Nacional de Industria) como agrícola (Servicio Nacional del Trigo, etc.), imponiendo unos sindicatos oficiales, “verticales”, que incluían juntos a obreros y patronos, para tratar de evitar cualquier lucha de clases. al tiempo que se buscaba una situación de autarquía económica .

Pero a comienzos de los años 1950, se fue normalizando la posición internacional del país. Las relaciones con los Estados Unidos fueron abriendo paso a una transformación de la organización social. Se hizo preciso fomentar una industria de capital privado, donde pudieran encajar inversores extranjeros, y donde las garantías tanto de la competencia de los empresarios como de la capacidad y entrega de los trabajadores aseguraran un desarrollo positivo y sostenible. En 1950 se creó la Comisión nacional de productividad. En ella colaborarían algunos psicólogos, como Jose L. Pinillos y Jose A Forteza. Poco después, en 1953, se firman los primeros acuerdos con la nación americana, y en 1955 España se incorpora como miembro en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Tusell, 2004, 28 ss.). En 1957, tras ciertos movimientos estudiantiles, se produjo una renovación gubernamental, que abriría el paso al poder al grupo de “tecnócratas” vinculados al movimiento católico del “Opus Dei”. Se puso entonces en marcha un Plan de Estabilización Económica (1959), y unos planes de desarrollo, dirigidos por el ministro Alberto Ullastres y la activa intervención de Laureano López Rodó. Aquel mismo año, el presidente Eisenhower, de los Estados Unidos, visitó España, refrendando así la incorporación de este país al mundo político occidental.

Entre otros frutos, se modernizó el mundo económico. Se vino a fundar en Madrid una Escuela de Organización Industrial (1955), donde se iba a instruir a los empresarios interesados en los temas de “relaciones humanas”, y en los problemas de mando, dirección y liderazgo. Los psicólogos comenzaron a ser tenidos en cuenta; en aquella Escuela se incorporó como profesor J.L. Pinillos (Carpintero, 2020); por esas mismas fechas, Mariano Yela publicó su “Psicología del Trabajo” (Yela, 1954), y también Miguel Siguán daría a luz su

trabajo sobre *En los umbrales del automatismo industrial* (1957), y su estudio sobre *Problemas humanos del trabajo industrial* (1963). Como ha recordado Peiró, “por los años sesenta la psicología española podía mostrar un centro de investigación..., dos centros de psicología aplicada, dos centros de enseñanza dirigidos a... postgraduados... una sociedad científica... y una revista especializada” (Peiró,1990, 294). A todo ello hay que añadir este centro psicotécnico, que, sin ser el único en aquellos días, ha sido el de actividad más amplia, moderna y rigurosa. Al mismo tiempo, estaba en marcha un proceso que debía conducir a una liberalización controlada de las empresas y del mundo del trabajo.

### La creación de TEA

Contamos, por fortuna, con un excelente trabajo sobre la historia de esta empresa, debida a quien fue su director muchos años, Jaime Pereña (Pereña,2006).

Gracias a ese trabajo sabemos que, inicialmente, un grupo de profesionales, encabezado por Cuñat, decidieron crear en 1952 una empresa de consultoría empresarial. La denominaron *Técnicos Especialistas Asociados, SA*, esto es, TEA. Algunos de sus miembros, ingenieros de profesión, tenían interés en temas de organización y racionalización. Cuñat, por su parte, con talante más humanista, procuró que también se prestaran “servicios profesionales a las empresas en los ámbitos de la selección de personal, y...gestión de los recursos humanos” (Pereña, 2007, 15). Además, buscó la forma de profesionalizar esas tareas de selección de personal, aprovechando su experiencia en Standard Eléctrica. Dirigiendo en esta empresa la sección de Recursos Humanos, pudo contar allí pronto con el asesoramiento de Mariano Yela, que había trabajado en Estados Unidos en el laboratorio de L.L. Thurstone y se interesaba por los problemas del mundo del trabajo.

El grupo de la consultoría decidió dar otro paso, creando, en 1957, una empresa filial, *Ediciones TEA*, dedicada a la edición de libros sobre técnica y gestión empresarial. Enseguida Yela tuvo la idea de crear allí también un Departamento de psicología, asesorado y dirigido por él mismo, donde se editaran tests psicológicos, esto es, los instrumentos técnicos que iban a necesitar los psicólogos en su trabajo cotidiano. Cuñat apoyó decididamente la idea, y en 1958 se creó el Departamento. Se llamó *TEA Ediciones*, nombre que conserva aún hoy. Anotemos aquí que en 2017 esa empresa ha entrado a formar parte del Grupo Hogrefe, reconocido internacionalmente en el campo de la edición de obras psicológicas, lo que ha significado una importante transformación.

Así se fueron sentando las bases de una psicología aplicada a la empresa, y pronto a las demás ramas de la psicología aplicada, lo que facilitaba la labor de los psicólogos en su trabajo profesional al poder disponer de los recursos técnicos necesarios. Inicialmente, su política hubo de ser la localización de pruebas psicológicas ya existentes en países con un sólido desarrollo psicotécnico, para su posterior estudio, adaptación y baremación con relación a la población española.

Yela tuvo en esa tarea un papel decisivo. Primero buscó y reunió pruebas que en otros países, y muy principalmente en los Estados

Unidos, se estaban ya aplicando en los procesos de selección y diagnóstico. Se realizaron los oportunos ajustes y la baremación española de las pruebas. Pronto contó con colaboradores competentes, como Nicolás Seisdedos, Agustín Cordero, o Victoria de la Cruz. Además, se establecieron acuerdos con la institución americana *The Psychological Corporation*, para promover la cooperación entre ambos grupos. El acuerdo lo firmó Roberto Cuñat por la editorial española, en 1960. Al año siguiente, se firmaría otro con el *Centre de Psychologie Appliquée* francés. Así se fueron facilitando a los profesionales españoles toda una serie de pruebas – TEI (Otis-Yela), COE (GCT-7), ‘Rotación de figuras macizas’, Rompecabezas impresos, Toulouse Piéron, Coordinación bimanual, D-48, para mencionar solo algunos. Muchos de esos tests habían sido inicialmente ideados por L.L. Thurstone, maestro de Yela en los Estados Unidos, que luego su antiguo discípulo adaptó a nuestras características poblacionales. Con todo ello, el campo de la psicología aplicada en nuestro país pudo pronto contar con un amplio registro de instrumentos aplicables al mundo escolar, industrial y clínico, y con el tiempo, se pudo ampliar la oferta incorporando pruebas ya diseñadas originalmente por autores españoles, de acuerdo con una acertada política editorial. Más información sobre este campo puede hallarse en un ya antiguo volumen editado por MEPSA, TEA y Juan García Yagüe, (García Yagüe et al, 1975), y en otros más recientes (Pereña, 2006; Calonge y Calles, 2016).

Aquel impulso inicial de Cuñat y Yela se ha prolongado, con cambios según vemos, hasta el presente, y ha hecho de aquella editorial un auténtico centro de investigación y producción de tests científicamente contruidos y debidamente garantizados, que hacen posible toda suerte de evaluaciones demandadas por los profesionales en ejercicio.

Miguel Siguán resumió su experiencia personal en relación con la creación de TEA en unas breves páginas que Jaime Pereña le solicitó, e incluyó luego en su libro sobre esa empresa. Dice Siguán: “La Fundación de TEA en 1957 ocurrió en un momento extraordinariamente favorable para sus fines. La economía española seguía estando rigurosamente intervenida...pero abundaban los signos de que la situación iba a cambiar. Y efectivamente poco después, en 1960, se liberalizó la economía y empezó un desarrollo muy rápido... Había llegado a España la preocupación, muy viva tanto en los Estados Unidos como en Europa, por la modernización de las empresas, la preparación de los directivos y la atención a los problemas humanos y sociales de la empresa. La organización de los trabajadores seguía monopolizada por el sindicato vertical, pero en cambio en las empresas se habían establecido los Comités de Empresa elegidos por votación directa entre los trabajadores. Poco después se creaban en la clandestinidad las Comisiones Obreras. Y por los mismos años se creaban los primeros Centros de formación de directivos empresariales” (v. Pereña, 2007, 235). Esta es la circunstancia en que Cuñat se encontró, y que le impulsó no solo a fundar un centro de estudio y edición de tests e instrumentos psicológicos, sino también a escribir un libro formativo donde hacer llegar al mundo de emprendedores industriales, aquellos conocimientos que, junto con la instrumentalización necesaria podrían facilitar ese cambio técnico y eficaz deseado.

### **El nuevo horizonte humano de las empresas. El estudio sobre mandos en la empresa. (Cuñat, 1955)**

Los cambios políticos de la situación internacional del país fueron abriendo paso a una transformación de la organización social, buscando democratizarla y darle efectividad. Era un proceso que debía conducir a una liberalización controlada de las empresas y del mundo del trabajo. Era preciso replantear las relaciones entre las distintas clases sociales en el mundo de las empresas, para lograr una adaptación satisfactoria a las nuevas circunstancias.

Surgía como nuevo tema importante el problema de las “relaciones humanas”. A ese tema, precisamente, dedicó Cuñat su obra más amplia y rigurosa, la de *Productividad y mando de hombres en la empresa española* (Cuñat, 1955, 1958), junto a otros varios trabajos menores. El libro se publicó, primero, en una colección de obras de “Acción Social Patronal”, entidad anteriormente llamada Asociaciones Patronales Católicas (1931), al parecer relacionada con el movimiento general de la Acción Católica, entonces pujante en España. Esa edición lleva un prólogo de Rafael González Moralejo, sacerdote que pronto pasó a ser obispo de Huelva, y que aprovechó esas páginas para mostrar el interés de la jerarquía católica por la humanización de los problemas del mundo del trabajo. La segunda edición, de 1958, la llevó a cabo la editorial Euramérica, ya sin el prólogo mencionado.

### **El estudio sobre productividad y mando. (1955, 1958)**

Se trata, en realidad, de un estudio sobre “relaciones humanas”, centrado claramente en el papel del mando, o el liderazgo en la empresa, en cuanto es un factor decisivo en relación con la marcha de la misma, la situación de los empleados o trabajadores, y la productividad de la organización. Trata, de algún modo, de aplicar técnicas que incrementen la eficiencia de todos los factores intervinientes en la producción; y así como ya se habían generalizado los procesos de selección del personal, de acuerdo con la psicotecnia de principios del siglo XX, se trataba ahora de trasladar el foco para proyectarlo sobre la dirección, para hacerla más flexible, eficaz, y creativa. Como escribió Siguán, se trataría de la “organización del trabajo en sus aspectos humanos” (Siguán, 1959, 17); o, dicho de otro modo, lo que de esta suerte se buscaba era combinar mejor el sector del trabajo para así potenciar el proceso productivo. Dice Cuñat:

“...La moderna psicología y sociología industrial...nos enseña que si el mando de las colectividades laborales es un arte, como lo es todo mando de hombres en general, precisa cada vez más de una/s técnicas, que no puede ignorar el estudioso de la Economía de la Empresa. Las ‘Relaciones humanas’ en ella son la clave de un aumento de su productividad” (Cuñat, 1958, 19).

Se trata en el fondo de una ‘racionalización’ del ámbito global de la empresa, o, si se prefiere, de una aplicación de la “organización científica del trabajo” (Cuñat, 1958, 23). Ello exige ver el trabajo como una actividad productiva que lleva aneja una actitud. A este respecto recuerda la aportación racionalista de F.W.Taylor, y la modificación posterior de E. Mayo, que han llevado a dirigir la atención de la empresa sobre la realidad personal del trabajador. Se trata de “coordinar eficazmente los fines de la organización con los fines de

la persona” y, de este modo, potenciar la estructura de convivencia que en toda empresa se llega a constituir (Cuñat, 1958, p. 35). Y nuestro autor no deja de repetir al hacer estas consideraciones que esa atención personalizada es en España algo urgente de lograr, más que en otros lugares. Nuestra ‘incipiente industrialización’ hace que su perfeccionamiento, dejando a un lado factores técnicos, pueda venir a través del “factor humano” (Cuñat, 1958, 25) Parece pensar, sin duda, que las relaciones trabajador-empresario están crispadas y andan necesitadas de mayor flexibilidad.

La calidad de una industria se determina de acuerdo con diversas medidas, pero una esencial es la productividad de sus equipos de trabajo. Y esta viene dada por la relación entre la cantidad de producto obtenido, y las horas gastadas en producirlo por los hombres que trabajan. Ahí entran en juego una serie de aspectos psicológicos: desde la voluntad de trabajar de los trabajadores (Cuñat, 1958, p. 17) a la mayor o menor eficacia y competencia de los equipos directivos que ordenan y planifican el proceso. Las técnicas que condicionan la actitud de los primeros constituyen el núcleo de las “relaciones humanas”, definidas aquí como el “arte y técnica de condicionar la actitud de los trabajadores en la Empresa” (Cuñat, 1958, p. 28). Es uno de los grandes temas de la psicología del trabajo. Se trata, de analizar, comprender y modificar en su caso unos comportamientos que se dan dentro del marco definido de una organización, lo que había llamado Barnard, en su obra clásica sobre *Las funciones de los elementos dirigentes* (1938), “organizaciones convencionales”, definidas por mantener una cooperación “consciente, deliberada y encaminada a un fin” (Barnard, 1959, p.22).

La obra de Cuñat ha sido pensada con claridad. Comienza interesándose por los procesos de comunicación, esenciales para que se constituya y funcione una empresa, y revisa distintos modos que han sido empleados para crear la red comunicativa en las empresas concretas.

Como en ellas se da una relación esencial entre los individuos, y las diversas tareas que están llamados a resolver, nuestro autor comienza por el examen de la adaptación del hombre a una tarea – procesos psicológicos de orientación, selección y formación, con especial atención al método de “Training within industry, T.W.I. desarrollado en Estados Unidos durante la 2ª Guerra Mundial -, y la adaptación de la tarea al hombre – aspectos ergonómicos y de “human engineering”. Insiste en la importancia de emplear tests estudiados y probados, y sobre todo, de atender también a los aspectos relativos, de un lado, a las condiciones y tareas del mando en la empresa, así como a la voluntad de trabajo y la moral del trabajador, sintetizando las pautas operativas para adaptar tareas con hombres, algo que hay que lograr en nuestro país (Cuñat, 1958, p. 150).

Un segundo plano en esa relación hombre-medio lo integran toda una serie de estímulos que inciden sobre el sujeto y van determinando su comportamiento. Ahí entran de un lado los estímulos positivos (remuneración, categoría, incentivos, aprecio de méritos en la empresa, etc). El autor dedica bastantes páginas a tratar de combatir problemas como el favoritismo, así como las simpatías y antipatías, que generan injusticias que perturban las organizaciones (Cuñat, 1958, p. 171).

Por otro lado están los estímulos negativos y los elementos disciplinarios, siempre necesarios en organizaciones de esa naturaleza.

Aquí el autor deja traslucir situaciones de crítica y debate en el ambiente empresarial de su tiempo. Tampoco pasa por alto la existencia de unos “estímulos extralaborales”, facilidades e instalaciones que mantienen la conexión con aquellos entornos sociales que cualifican la relación del individuo con su entorno social, y su vida como ciudadano que desempeña un papel en el ámbito empresarial e industrial. El empresario, que conoce todos los detalles técnicos de su empresa, no puede desatender “la moral de trabajo y el nivel de vida de su personal”, esto es, todo lo relativo a la “función social de la empresa”.

El libro, en suma, quiere familiarizar al mundo de emprendedores con las interrelaciones personales que influyen decisivamente en la productividad, y sobre las que cabe operar mediante técnicas actuales de la sociología y la psicología. (Cuñat, 1958, p. 279).

En sus páginas se quiere presentar la visión moderna de las relaciones humanas, en un país que sabe ampliamente determinado por “un movimiento social-católico”, al que desea que se incorporen los conocimientos y técnicas actualmente dominantes en el mundo occidental. Su autor es consciente de la existencia de una amplia desconfianza en nuestro país hacia “el hombre capaz de emprender y de arriesgar”, y junto a eso, una administración pública con “acusada centralización y rigidez” que también debería prestar su apoyo al cambio deseado (Cuñat, 1958, p. 284-5). Y sus últimas palabras son: “De fuera nos llega la enseñanza de que (la)... visión cristianamente optimista del hombre proporciona resultados muy tangibles, aún en el terreno estrictamente económico”. Conviene, pues, aprender y aplicar la lección.

### Autores citados

Un somero análisis de los autores que han sido citados en este libro puede añadir alguna información complementaria a nuestro estudio precedente.

Han sido tenidos en cuenta los autores que aparecen citados con alguna obra en las notas a pié de página del volumen. Hemos tenido en cuenta solo las citas con autor reconocido, dejando a un lado aquellas otras que simplemente se referían a revistas o documentos de organizaciones u oficinas oficiales.

**Tabla 1.** Autores más citados

León Walther	7 citas
Ramón (de) Lucas Ortueta	4 “
José Mallart	4 “
Papa Pio XII	4 “
Santiago Esteras Gil	3 “
Adolph Geck	3 “
Jose Luis Pinillos	3 “

Hemos contabilizado 130 citas, que corresponden a 105 autores, con una media de 1'2 citas por autor. Pero hay un pequeño núcleo de autores más citados, (Tabla 1) a los que me refiero a continuación.

Encabeza la lista León Walther, que se identificaba como profesor en la Universidad de El Cairo, y en el Instituto de Ciencias de la

Educación de Ginebra. El había ya publicado en España en 1935 un libro sobre *La orientación profesional para los estudios superiores*, con prólogo de J. Germain. Con esa obra se inició la ‘Biblioteca de psicología aplicada del Instituto Nacional de Psicotecnia’, que dirigía Germain. Recibe en total siete citas. Tres están compartidas por él con J. Mallart, con quien había colaborado en la obra que cito más abajo. Alguna otra se refiere a un libro suyo sobre *La psychologie du travail*. Era una figura internacionalmente situada, con contactos importantes con la psicología aplicada española desde tiempo atrás, en especial con Germain y Mallart, y estaba interesado en temas de psicología del trabajo y de orientación psicológica.

Sigue Ramón de Lucas Ortueta, autor de una obra aquí citada (4 citas) como *Organización científica de las empresas*; probablemente es un economista, o tal vez un ingeniero, si resultase ser también el autor de un libro sobre ‘materiales magnéticos’, editado por el Instituto Leonardo Torres Quevedo del CSIC (1955); además, en Internet se mencionan otras obras sobre dirección de empresas, salarios y otros temas de estudio de organizaciones empresariales.

Sigue luego la pareja de José Mallart y León Walther, con una obra sobre *creación de ambiente físico adecuado para el trabajo*, citada en 4 ocasiones. Mallart (1897-1989) como es bien sabido, es una figura notable y bien conocida en la historia de la psicología española, que estuvo muy interesado en temas de organización científica de empresas y de psicología de organizaciones (Carpintero, 2004); a Walther ya lo hemos mencionado en primer término en este repaso.

El último autor con 4 citas es el Papa Pio XII, personalidad muy interesada en temas sociales y sus perspectivas morales y religiosas, del que se recogen ideas tomadas de varios discursos suyos— a trabajadores italianos, a economistas y a empresarios cristianos. La aparición de este nombre en esta lista es una prueba más de la condición general de esta filosofía de relaciones humanas, que fue pensada teniendo por marco un régimen político que era confesionalmente católico, y donde las organizaciones sociales y políticas estaban condicionadas por ese hecho.

Siguen luego los autores con tres citas cada uno: José Luis Pinillos, por dos artículos, uno sobre evaluación de personalidad (un artículo en RPGA, 1955, 35 601-633) mencionado dos veces; y otro sobre valoración factorial del trabajo, con una cita.

Le siguen Santiago Esteras Gil, autor de un libro sobre *el bienestar en el trabajo industrial*, y Adolph Geck, autor de un estudio sobre gestión social — quizá una obra mencionada en Internet, como *La gestion sociale de l'entreprise*

No debemos pasar por alto que han sido también citados aquí M. Yela y M. Siguán (1 cita cada uno), y también otros autores clásicos, entre los que mencionaremos a K. Lewin, M. Viteles, F.W. Taylor, E. Mayo, C. Barnard o F. Gilbreth, y también P. Lain Entralgo o J.J. Lopez Ibor. Es visible la prolongación que el libro representa en relación con la labor que los psicólogos que rodeaban a Germain en el Departamento de Psicología Experimental del CSIC, estaban llevando a cabo. La necesidad de instrumentalizar la acción profesional de aquellos era un problema creciente. El acierto de Yela, a la hora de injertar el departamento psicológico en la inicial empresa editorial de Cuñat, vino a despejar el campo, y facilitar el desarrollo de una psicología aplicada a la realidad social con los instrumentos necesarios para poder ser eficaz. Al tiempo que aquel Departamento se hacía cargo de

los problemas científicos a tratar y perfilaba el plan de acción, el grupo de TEA fue facilitando los instrumentos necesarios para la acción y la investigación, y establecía un puente con la sociedad en la que se iba a trabajar, y muy especialmente con el mundo del trabajo y de las empresas.

### El libro en su contexto español

El libro que comentamos presenta algunos rasgos singulares, que sitúan la obra en un contexto histórico español, marcado por la fecha en que fue escrito. Cuñat, en diversos lugares, hace referencia a su idea de la singularidad psicosocial de nuestro mundo laboral. Es el tema del “carácter español”. Hablando del “trabajador español”, escribe:

“teniendo en cuenta nuestro temperamento apasionado, no han de extrañar reacciones poco conformes con una lógica de vía estrecha... y es mucho más necesario que en ningún otro país un trato personal humano, digno, como el que han sabido tener siempre nuestros verdaderos conductores de hombres. Si en algún país puede prescindirse, hasta cierto punto, de esta consideración individual del trabajador, en España no resulta posible si se desea la colaboración activa del mismo”. Y ello va acompañado de una nota con bibliografía sobre ese “carácter español”. (Id., 35 y nota 20). Es, como se ve, una referencia a la índole sociocultural de ciertos determinantes en los problemas sociales, en nuestro caso un genérico ‘individualismo’, que modulan la dinámica de los grupos y las organizaciones.

Ya nos hemos referido antes al hecho de que, en el momento de aparecer el libro, había una enorme fermentación de las estructuras responsables de la vida empresarial y la modernización industrial del país, en buena medida resultado de las presiones del gobierno y del mundo empresarial norteamericanos, que buscaban liberalizar el país de modo que pudiera incorporarse a los organismos internacionales occidentales y a los circuitos económicos democráticos. Este libro venía a poner en mano de las personas que se interesaban por la creación de empresas, una serie de ideas modernas sobre selección, orientación, el plan americano TWI (“Training Within Industry”) de adiestramiento de mandos, -- adaptado como Plan AME (“Adiestramiento de Mandos de la Empresa”) a España (Cuñat, 1958, p. 109 ss.)-- . Además, daba información sobre clasificación de tareas, evaluación de personal, planeamiento de una política de incentivos, utilización inteligente -- así lo llama Cuñat -- del ‘jurado de empresa’, y sobre todo, instaba a la organización de un mundo empresarial “que pudiera competir en un futuro Mercado Común Europeo” ( Cuñat, 1958, p. 285). Era el libro guía para empresarios que se necesitaba en aquel preciso momento. En sus páginas muchas de las cosas que iban a ser necesarias, empezaban a ser estudiadas y actualizadas, técnicamente, desde el centro innovador que representaba la recién fundada TEA .

La figura de Cuñat, desvanecida desde hace años en el mundo psicológico español, sigue operando en silencio desde la obra que crearan Mariano Yela y él mismo, la “tea” --según la imagen acertada de Pereña (2006) -- que ha seguido dando luz y calor, conocimientos e instrumentos, para la intervención técnicamente sólida de los profesionales de la psicología de nuestro país.

Esas páginas del libro, básicamente técnicas, e inspiradas en

una visión moderna de la psicología industrial, con referentes norteamericanos en su mayoría, revelan además la influencia de un catolicismo social, condicionado por el hecho de hallarse nuestro país dominado por una política confesionalmente católica impuesta tras la guerra civil. Hay, en efecto, explícitas referencias a la doctrina social de la Iglesia Católica acerca del poder y del mando en la organización, y la humanización de la empresa, con referencia a algunas alocuciones del Papa Pío XII a reuniones de Economistas, y cuyas orientaciones van en dirección a un sentido humanista y personalista del ejercicio del poder en la empresa. No cabe pasar por alto que el régimen político del franquismo venía manteniendo desde sus comienzos una visión nacional-católica (Tusell, 2004) y que la doctrina social de la Iglesia Católica era reconocida como inspiradora de la organización sindical y laboral. En este sentido, todas esas referencias entrañaban inevitablemente un cierto carácter de argumento de autoridad.

En todo caso, nuestro autor venía a proponer una visión personalista, liberal, y técnicamente vinculada al movimiento de “relaciones humanas” en la empresa, que iba en gran medida a combinarse con un movimiento sociopolítico importante, el de la puesta en marcha de los planes de Estabilización, primero, en 1959, y los planes de Desarrollo posteriores. Así vino a ser posible un progreso social y económico, y una liberalización técnica, que iban a posibilitar la incorporación de España a la Sociedad internacional de países, abriendo un nuevo horizonte histórico lleno de posibilidades. En tales cambios, como se ve, tuvo su parte la psicología.

### Otros trabajos del autor

Aunque el libro, en cierto sentido, recoge el núcleo central de las ideas de su autor, no carece de interés una serie de artículos que recogen algunas de las intervenciones de Cuñat en reuniones y simposios relativos a la economía y sociología empresariales. En todos o casi todos, vino su autor a poner el acento sobre dimensiones relevantes del factor humano, como ya sistemáticamente hizo en el libro comentado.

Encontramos dos artículos suyos en los *Cuadernos de Política Social*, una revista del Instituto de Estudios Políticos, que durante un tiempo dirigió F. Javier Conde. En ellos se trata de aspectos básicos de las actitudes y comportamientos de los miembros de las empresas, que condicionan el funcionamiento de éstas. En uno de ellos, “La disciplina en la empresa” (Cuñat, 1951), el autor en cierto modo se lamenta de que no abunda en el país una disciplina “voluntaria y activa” (1951, 77), sino que hay frecuentemente autoritarismo y paternalismo en los mandos empresariales, y donde la protección oficial a los trabajadores hace difícil mantener una conveniente disciplina.

Su otro artículo se centra en el tema de la “Productividad y moral de trabajo”, (1953), y en él insiste en que la mejora de salarios y condiciones de trabajo depende de que haya un aumento sustancial de la productividad, y ésta, en gran medida, depende del compromiso y la moral con que las distintas partes de las empresas intervienen y se relacionan. Se necesita, sobre todo, una “alta moral de trabajo” (1953, 73), de compromiso de los empleados y de dirección humanista e integradora.

Otro tema del que se ocupa, y del que ya habla en su libro, es el de los “Métodos de selección del personal” (Cuñat, 1958). Ese ha

venido siendo un punto central de convergencia entre las necesidades empresariales y la actividad eficaz de los técnicos psicólogos. Ahí, como en su libro, se muestra partidario de un proceso 'sistemático' de selección, que evite las posibles perturbaciones y subjetividad en la elección resultante. Y subraya el papel que tienen los factores morales o "volitivos" de la empresa a la hora de potenciar la actuación de sus miembros.

También en otro par de trabajos encontramos temas de que ya se ocupó en el libro antes comentado. Uno es "La función de personal por los objetivos" (Cuñat, 1965), donde expone de modo divulgativo unas tesis que eran habituales en la literatura empresarial norteamericana, respecto a la necesidad de fijar unos objetivos claros en toda empresa, que hagan posible la cooperación y la implicación de los distintos niveles de trabajo en la finalidad común que en cada caso se trate de alcanzar. Y, en esa misma línea se mueve también otra ponencia acerca de la "Jefatura de personal" (Cuñat, 1966), que presenta ideas básicas sobre el movimiento de las "relaciones humanas", y la "función de personal", y en la que retoma el papel de un jefe de departamento de Personal, y la acción que ese departamento ha de cumplir en relación con los objetivos de la empresa. Incluye ahí algunos datos de una encuesta acerca de la titulación que poseían los jefes de personal de un cierto número de empresas efectivas, datos que muestran que esa jefatura estaba por aquellos días predominantemente en manos de abogados (26 de un total de 52; y donde, curiosamente, solo figura 1 psicólogo industrial). El mundo de la regulación de personal estaba, pues, en manos de expertos en legislación y tratamiento de conflictos; los psicólogos, todavía formados como diplomados de escuela sin una licenciatura que los respaldara, tenían un horizonte sombrío ante sí. Pero Cuñat también tenía conciencia de que ese tipo de unidad departamental se había ido transformando rápidamente en el pasado reciente, con la modernización de las empresas, y pronosticaba nuevos e importantes cambios para un próximo futuro. Un futuro del que, en cierto modo, se había venido ocupando en su libro sobre mando y productividad, y donde había buscado fortalecer el peso del factor humano en el mundo del trabajo que se hallaba en fase de crecimiento en nuestro país.

### De la anécdota a la categoría.

La obra de Roberto Cuñat encierra un sentido profundo: el quehacer de los psicólogos está esencialmente ligado a la vida humana, ya sea individual o grupal, y su última meta radica en la comprensión, explicación y perfeccionamiento de los procesos y actividades mediante las cuales aquella vida acontece. Ahora bien, eso quiere decir que la investigación de los procesos mentales y comportamentales no termina en la formulación de unos resultados determinados, que puedan confirmar las hipótesis previstas, dentro de una burbuja de pura ciencia, sino en la acción transformadora eficaz de la práctica vital cotidiana, que confirma o no con sus resultados el acierto de la intervención hecha posible por la investigación. La práctica acaba siempre aportando información sobre posibles variantes y perfeccionamientos, lo que permite mejorar las técnicas operativas, y con ello, incorpora a la praxis del psicólogo las experiencias vitales de cuantos se hallan implicados en los resultados de toda intervención.

Lejos de todo ideal de pureza teórica, Cuñat promovió la cultura práctica de la organización de empresas, entre aquellos que podían crearlas, en nuestra sociedad movilizada por un creciente desarrollo, y acompañó la acción teórica con la creación de instrumentos técnicos que hacían posible el paso decisivo al plano de la ejecución efectiva. La creación de instrumentos y tests ha obligado y obliga siempre a pasar del proyecto y de la teoría a la contrastación operativa, y a la reiterada confirmación o falsación mediante la práctica controlada.

Con Cuñat y Yela, y la combinación de saberes y de experiencias, la psicología española pudo avanzar recuperando el tiempo que hubo de perderse por los avatares de la crisis de la historia. Y su aportación institucional hizo posible que esa interacción entre teoría y práctica se haya consolidado, reforzando los vínculos de la psicología y la vida, y convirtiendo en bien social lo que se inició como proyecto personal.

### Referencias

- Barnard, C. (1959) *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos
- Calonge, I. y Calles, A. (2016) *Tests psicológicos en España: 1920-1970*. Universidad Complutense de Madrid
- Carpintero, H. (2004) *Historia de la psicología en España*. Pirámide
- Carpintero, H. (2020) José Luis Pinillos, profesor de relaciones humanas. *Revista de Historia de la Psicología*, 41(2), 2-8
- Cuñat, R. (1951) La disciplina en la empresa. *Cuadernos de Política Social*, 11, 76-87
- Cuñat, R. (1953) Productividad y moral de trabajo. *Cuadernos de Política Social*, 17, 65-77
- Cuñat, R. (1955) *Productividad y mando de hombres en la empresa española*. Acción Social Patronal. Cuñat, R. (1958) Métodos de selección del personal. En *VVAA, El elemento humano en la empresa* (pp. 15-28). CSIC Instituto Balnes.
- Cuñat, R. (1965). La función de personal por los objetivos. En *VVAA, Políticas de personal en las empresas españolas* (pp. 15-25). Asociación para el Progreso de la Dirección
- Cuñat, R. (1966) Jefatura de personal. En *VVAA, Cómo funcionan los servicios de personal en las empresas españolas. Prácticas y políticas* (pp. 17-42). Asociación para el progreso de la dirección-
- García Yagüe, J, MEPSA y TEA, (1975). *Tests empleados en España. Información técnico-bibliográfica*. Instituto Nacional de Psicología Aplicada y Orientación Profesional
- Peiró, JM. (1990) Perspectivas históricas y situación actual de la psicología del trabajo y de las organizaciones en España, en *VV AA, Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas* (pp. 291-316). PPU.
- Pereña, J. (2006) *Una tea en la psicología española*. TEA Ediciones 1957-2007. TEA ediciones
- Prieto, JM. (2009) Jose Luis Pinillos. En Ordoñez, M., (coord.) *Psicología del trabajo. Historia y perspectivas de futuro*, (pp. 99-110). Aedipe-Pearson.
- Siguán, M. (1959) Prólogo. En Gardner, BB. y Moore, D.G., *Relaciones humanas en la empresa* (pp.9-29). Rialp.
- Siguán, M. (1966) *Problemas humanos del trabajo industrial*. Rialp
- Siguán, M. (1984) De mi vida como psicólogo, *Revista de Historia de la Psicología*, 5(3), 5-36.
- Tusell, J. (2004) *Historia de España. 17. Franquismo y transición*. Espasa Calpe-El Mundo.
- Yela, M. (1954) *Psicología del trabajo*, en Katz, D.(ed.) *Manual de psicología* (pp. 457-531). Morata.
- Yela, M. (1985) *La psicología del trabajo en España*. En *VVAA, Presente y futuro de la psicología del trabajo en la empresa* (pp. 9-13). Fundación Universidad-Empresa.