



Las Pruebas de Conformidad*

William H. Whyte jr.

Si las pruebas de personalidad son las voces de la Organización no lo son porque quienes las aplican las hayan proyectado en ese sentido. Unos pocos son lacayos, pero la mayoría de ellos acaricia la neutralidad del profesional; se esfuerzan bastante por ser objetivos y eluden los “juicios de valor”. En esto precisamente reside el problema. El error no está en que estas pruebas no sean lo suficientemente científicas, sino en la idea central de que pueden serlo.

No pueden serlo, y en este capítulo profundizaré en los pormenores a fin de documentar mi afirmación. Lo hago así porque las pruebas constituyen el mejor ejemplo de las falacias científicas que las sustentan, así como de la tendencia subyacente. Como en todas las aplicaciones del científico, son los valores de la sociedad los que se veneran. Estas pruebas, esencialmente, son pruebas de lealtad, o más bien pruebas de lealtad potencial. No son neutrales ni en las preguntas ni en la evaluación de las respuestas; están cargadas de valores, de valores de organización, y el resultado es un conjunto de varas de medir que recompensan al conformista, al pedestre, al carente de imaginación, a costa del individuo excepcional sin el cual ninguna sociedad, sea organización o alguna otra cosa, puede florecer.

Lo que examino no es el uso de las pruebas como guías en el trabajo clínico con gente trastornada, o para aconsejar cuando es el individuo mismo quien busca el consejo. Tampoco se trata de los problemas de conducta profesional que ha suscitado el trabajo de algunos cultivadores de este

* William H. Whyte jr, *El Hombre Organización*, Fondo de Cultura Económica, México, 1968. pág. 175-194.



campo, por muy interesantes que puedan ser. A lo que me dirijo es al uso normal que hacen de estas pruebas las organizaciones como calibradoras del individuo “normal”, y a los supuestos principales sobre los cuales descansa todo el edificio matemático.

El primer supuesto es la idea de que si podemos medir las variaciones menores en la mayoría de los seres humanos, podemos predecir en gran medida lo que harán en el futuro. Si fuera verdadero el principio, las pruebas de aptitud –tales como las de vocabulario, o las de destreza digital– desde hace mucho tiempo habrían establecido la certeza. A diferencia de las pruebas de personalidad, miden lo que es mensurable relativamente, y se han utilizado desde hace tanto tiempo y con tan gran número de personas que podemos disponer de gran cantidad de documentación anterior y posterior al hecho.

Las pruebas de aptitud han demostrado ser útiles para distinguir capacidades. Una vez que se ha establecido si una persona probablemente llenará o no los requisitos mínimos, sin embargo, su grado de predicción no es notable. La experiencia de la Fuerza Aérea Norteamericana con sus pruebas en masa constituye quizá el mayor volumen de evidencia de que podemos disponer. Durante la guerra la Fuerza Aérea sometió a centenares de miles de personas a la serie estandarizada de pruebas conocida como “Stanines”. Ahora, que podemos retroceder y comparar las predicciones iniciales con los resultados que efectivamente rindieron los hombres, obtenemos una idea bien clara de su utilidad. He aquí las conclusiones que extrajo el psiquiatra Lawrence Kubie de la comparación:

“Las pruebas de aptitud fueron notablemente exactas en la medida en que se aplicaron; seleccionaron exactamente a un pequeño grupo en uno de los extremos de la escala, la mayor parte de los cuales obtuvo buen éxito en su adiestra-



miento, y otro pequeño grupo en el otro extremo, cuya mayor parte falló. (Hubo excepciones en los resultados obtenidos en ambos extremos.)

Sin embargo, como era de esperarse, la gran mayoría de los hombres sometidos a prueba calificaron en la zona central de la curva normal de distribución, en tanto que sólo un por ciento relativamente pequeño quedó colocado en los extremos. Con raras excepciones, los individuos que quedaron en los extremos conocían sus aptitudes y sus defectos antes de ser sometidos a prueba. Por sus experiencias en juegos, en deportes, en la escuela y en trabajos de diversas clases, sabían ya que eran especialmente aptos o especialmente ineptos para ciertos tipos de actividad. Ciertamente los representativos de los dos fines extremos de la escala tuvieron capacidad excepcional para describir sus puntos fuertes y débiles casi con tanta precisión como pudieron medirse.

La siguiente lección importante de todo el experimento con las “Stanines” fue la de que para la mayoría, que quedó situada en la gran zona intermedia de la curva normal de distribución, sus variaciones menores en cuanto a aptitudes no determinaron ni éxito ni fracaso, ni felicidad ni infelicidad en una carrera. Para la mayoría de nosotros (esto es, el hombre promedio), un equilibrio sutil de fuerzas conscientes e inconscientes determina cuán efectivamente utilizamos nuestras aptitudes innatas, ya sean intelectuales, emocionales, sensoriales, neuromusculares, o una combinación de ellas. Lo que determina la eficiencia en la mayoría de nosotros no son las diferencias cuantitativas menores en la máquina misma, sino el influjo de estas fuerzas emocionales conscientes e inconscientes en el uso que hacemos de la máquina humana. Para mí, ésta fue la lección definitiva que puede extraerse de la experiencia de la Fuerza Aérea con las “Stanines”.



Quien aplica las pruebas de personalidad puede replicar que esto sólo prueba su argumento, esto es, que si una combinación de pruebas de aptitud no puede predecir el futuro debido a la acción de fuerzas emocionales sutiles, pues entonces todo lo que tenemos que hacer es añadir algunas pruebas que midan esas fuerzas. Una vez más, el paso fatal de la ciencia al cientificismo. En las pruebas de aptitud las respuestas son de carácter tal que pueden medirse objetivamente, como en el caso de la respuesta correcta a la pregunta de cuántos son dos más dos o a la de decir cuántos triángulos hay en un rectángulo bisectado. Las conclusiones que se sacan de estas pruebas de aptitud y de inteligencia, además, se limitan a la predicción relativamente modesta de la capacidad que tiene un hombre para hacer la misma cosa que se le pidió que hiciera en las pruebas. Si las pruebas indican que un hombre tiene en su vocabulario sólo 5 000 palabras, es razonable suponer que no desempeñará razonablemente bien un trabajo que requiere utilizar 50 000 palabras. Si se le traban los dedos cuando trata de unir los bloques de experimentación, no realizará bien un trabajo que requiera suficiente destreza manual como para juntar bloques como los experimentados.

Saltar de las pruebas de aptitud a las pruebas de personalidad, sin embargo, es un salto de lo mensurable, a lo incommensurable. Lo que tratan de hacer quienes aplican las pruebas de personalidad es convertir detalles abstractos en una medida concreta que pueda colocarse en una escala lineal, y ello sobre el supuesto de que se trata de una aplicación correcta del método científico que siguen todos los demás. Pero la sola definición de una característica es inmensamente difícil, aparte de la cuestión de determinar si puede ser medida como opuesta a otra. Por ejemplo, ¿es “emocionalismo” el opuesto estadístico exacto de “firmeza”? Diariamente se contrasta a la gente con escalas lineales atendiendo a cualidades como esas y si sus dimensiones di-



fieren se les castiga, como en el lecho de Procusto, por no estar a la medida.

Pero ¿qué es “personalidad”? ¿Los aspectos superficiales de un hombre acaso, como el modo de sonreír, el modo de hablar? Evidentemente no, admiten los psicólogos. Tenemos, que ir mucho más adentro. Pero ¿cuánto más profundo? Pocos entre quienes aplican las pruebas soñarían con afirmar que se puede aislar a la personalidad del hombre total, y sin embargo la lógica nos dice que para poder predecir estadísticamente la conducta tenemos que hacer precisamente aquello. La matemática es impecable, y por ello comprometedor. Debido a que los “porcentiles” y los “coeficientes” y las “desviaciones estándar” son neutrales en sí mismos, la pura metodología de su empleo puede convencer a la gente de que están convirtiendo la incertidumbre en certeza, lo subjetivo en objetivo, y eliminando en último extremo el problema que entrañan los juicios de valor. Pero la matemática no elimina valores; solamente los oscurece.

Veamos la interpretación de las calificaciones. Quienes aplican las pruebas alegan que el elemento humano ha sido eliminado en gran parte de este proceso; la calificación se ha estandarizado, salvo para las pruebas de “proyección”; si usted escoge la respuesta marcada como *d*) usted obtiene tantos puntos, y lo que pueda pensar quien aplica las pruebas no tiene nada que ver con ello. Pero usted se somete no sólo a una prueba, sino que por lo general se enfrenta a varias, y el momento crítico del proceso se presenta cuando el que aplica las pruebas intenta integrar un cuadro compuesto con todas estas diferentes subcalificaciones. Mientras mayor número de diferentes calificaciones haya que juntar, mayor es, y no menor, el trabajo de interpretación que aquél tiene que realizar.

Aun con la mente más disciplinada, es imposible borrar la influencia del ambiente de cada quien y de su punto de vis-



ta. Lo mismo sucede a quienes aplican las pruebas, y cuando alguno de ellos padece alguna neurosis desviada, sus interpretaciones pueden ser positivamente peligrosas. Hace varios años, un funcionario ejecutivo del Medio Oeste envió un solicitante de empleo que él mismo había investigado y que a su juicio llenaba perfectamente los requisitos, a un consultor psicológico para que lo probara. El informe que recibió era sorprendentemente ominoso según el analista, el sujeto tenía un sentimiento anormal antiautoritario y “abrigaría insuficientes sentimientos de lealtad hacia la organización”. El funcionario ejecutivo contrató de todos modos al solicitante; no le importaba que el hombre se aficionara o no a la empresa; lo que quería era que se hiciera el trabajo. El sujeto resultó ser excelente. Un año después, cuando otro informe también malo llegó a sus manos, acerca de otro solicitante igualmente apto, el funcionario se sintió picado por la curiosidad. Decidió salvar los conductos y conversar personalmente con el analista. “El pobre hombre padecía unos celos conmovedores –recuerda el funcionario—. Estaba sumamente amargado porque los hombres de su edad que yo había estado despachándole lo habían sobrepasado. Le pregunté por el primer hombre que me había aconsejado no ocupara. Me dijo que era evidentemente inestable: tenía dos hijos, pero había comprado un automóvil convertible. Además, estaba construyendo una casa ‘ultra-moderna’.”

En el caso de las pruebas de proyección, la interpretación es todavía más crítica. Originalmente, fueron concebidas para emplearse sólo como parte de un diagnóstico clínico extenso, y el reducido número de expertos en ellas advierte que no deben aplicarse a seleccionar personal. Como ellos señalan, estas pruebas pueden a veces ser más bien una proyección de quien las efectúa que de aquel que está siendo examinado.



¿Qué simbolizan los símbolos? David Riesman habla de una Prueba de Apercepción Temática resuelta por un graduado en historia. En estas pruebas se muestra al sujeto una ilustración —de un hombre que sale por una puerta, por ejemplo— y se le pide que haga un relato sobre ella. El estudiante de historia, lo cual no era muy sorprendente, hizo un relato acerca de un famoso personaje histórico que había tenido que tomar una difícil decisión. ¡Ah!, dijo quien interpretó las pruebas, se trata de un caso de desajuste. El estudiante había hablado de personas muertas. Éste fue el primer pensamiento que una figura histórica evocó en la mente del examinador.

No importa qué pruebas se utilicen, la experiencia misma de la entrevista está sobrecargada de valores. La literatura deshumanizada del tema hace pocas insinuaciones sobre los matices fuertemente personales que señalan la reunión entre entrevistante y entrevistado. Considérese la situación en la cual un hombre de mediana edad se ve puesto en la balanza y sopesado por alguien a quien nunca ha visto en su vida. Aun cuando ambos fueran imposiblemente “normales” la relación sería difícil, porque todas las amenidades del discurso civilizado no pueden eliminar en ninguno de los dos la conciencia de que existe un conflicto de intereses entre ambos. No existe ningún entrevistado que no guarde dentro de sí algo que teme revelar, y son pocos los entrevistadores que no quieran saberlo. Por razones solamente profesionales, el entrevistador desea poner el dedo en la llaga.

Y a veces también intervienen en su curiosidad razones personales. Recuerdo claramente una conversación que sostuvimos un colega mío y yo con un consultor bien conocido. De una manera absolutamente voluntaria puso el dedo en su propia llaga. En el curso de la explicación de la técnica que seguía en el curso de una entrevista, se refirió al programa de pruebas de la Oficina de Servicios Estratégicos de



EE. UU. en la segunda Guerra Mundial y a cómo los candidatos eran sometidos a una agotadora serie de experiencias para probar sus reacciones bajo shock. Habló vehementemente de la entrevista “final”: en ella el candidato era llevado a una habitación llena de hombres vestidos con uniformes de oficiales superiores. Le decían que había pasado todo bien y que sólo le esperaba una prueba más. Ésta era una prueba de visión binocular, en la que tenía que atisbar dentro de una caja y por medio de manijas juntar dos objetos separados. Sin que él lo supiera, uno de los observadores manipularía una perilla que convertía en imposible la tarea. Mientras el pobre diablo no atinaba, los oficiales comenzaban a emitir comentarios desdeñosos. En el umbral mismo de la aceptación, se le decía que había fracasado. Inmediatamente los observadores tomaban nota de la reacción del sujeto.

El consultor explicó que por razones obvias este tipo de pruebas no podía aplicarse en una industria. Pero el principio sí podía utilizarse. Explicó la técnica que aplicaba en las entrevistas. “Tomo asiento frente al entrevistado teniendo a la vista un registro de sus pruebas y datos personales. Me muestro muy amigable con él. Ésta es una situación tensa, y al aumentar la tensión puedo lograr que revele mucho más de sí mismo. Por ejemplo, leeré con la vista la tarjeta y diré en voz alta: ‘casado’, ‘diecisiete años’. Después leo: ‘hijos, ninguno’. Dejo subir las cejas un poco y después hago una pausa en actitud meditativa. Probablemente el entrevistado es muy sensible a este punto y en unos cuantos minutos comenzará a hablar desmedidamente acerca de que su esposa o él son estériles, y tal vez de cómo han consultado médicos sobre este problema. Precisamente al llegar aquí puedo preguntarle cómo andan sus relaciones sexuales con su esposa. Después de algunos minutos más de tensión lo dejo que se recupere. Al llegar al fin de la entrevista por lo general sonrío y digo: ‘Bueno, detengámonos un minuto mien-



tras nos vamos.’ Eso lo hace descansar y lo pone a pensar que todo lo referente a su empleo va a salir bien. Entonces le hago una pregunta gorda. Siempre los atrapo desprevenidos.”

No trato de sugerir que quienes aplican las pruebas son anormales, aunque en esa sugerencia habría, me siento tentado a añadir, una cierta injusticia poética. Cuando muchos de quienes aplican las pruebas se encuentran con sujetos recalcitrantes o con críticos, como es tan característico de los partidarios del cientificismo, no se fijan en las ideas en disputa, sino que especulan, en cambio, sobre los desajustes ocultos que condujeron a tomar una posición contraria a la de ellos. Utilizan la simpatía como arma.

Sin embargo, ponerse contra los examinados no sería jugar limpio. La mayor parte de los examinadores son tan justos y normales como el señor de la esquina, y por lo que se refiere a sus propias hostilidades ocultas, serían anormales si no tuvieran algunas. También serían anormales si las reprimieran del todo. La persona que realiza la entrevista se ve penosamente tentada a sentirse como Dios, y si la diferencia de edad, salario, formación o temperamento entre él mismo y la persona a quien evalúa es amplia, también existe una fuerte tentación a sentirse como alguien más. Esto puede resistirlo el hombre que tiene una gran intuición de sí mismo así como de los demás, el hombre prudente, tolerante, humilde. Mis observaciones no se aplican a todos aquellos que, dotados de tales cualidades, figuran entre quienes aplican las pruebas.

Hemos venido hablando de cómo quienes aplican las pruebas interpretan las respuestas; volvamos ahora a las preguntas mismas. ¿Están libres de valores? Al elaborar las preguntas, los examinadores resultan inevitablemente influidos por las costumbres y los valores de su mundo particular. Las



preguntas destinadas a medir el grado de sociabilidad de un hombre, por ejemplo.

¿Usted lee libros? La lectura de un libro es en algunos grupos un acto antisocial, y la persona que confiesa que a veces ha preferido los libros a estar en compañía de otros tendría que ser totalmente introvertida para comportarse en esa forma. Pero la pregunta es relativa. Cuando se aplica a alguien que ha crecido en un medio en donde la lectura de libros sea una cosa normal que, además, —constituye un excelente tema de conversación social— el “juicio de valor” oculto que resalta en la prueba puede dar un resultado totalmente falto de objetividad. La gente no siempre es social en los mismos términos. Una persona que podría ganarse una calificación de antisocial diciendo que preferiría leer a jugar boliche con sus amigos no es necesariamente antisocial y podría ser un fuerte extrovertido. Sólo pudiera ser que no le gustara el boliche.

Si el lego bromea con la redacción de una pregunta, contestan los examinadores, a veces con una risita de superioridad, esto es sólo cuestión de “validez aparente”. Conceden que es mejor si las preguntas parecen tener sentido, pero afirman que las preguntas no son tan importantes como el modo en que gran cantidad de gente las ha contestado durante cierto periodo de tiempo. Para decirlo con otras palabras, si un centenar de supervisores contestan por mayoría abrumadora una pregunta de determinada manera, esto significa algo, y así, no importa si la cuestión es absurda o no, ha producido un coeficiente con sentido de correlación.

¿Qué sentido tiene? Éste no es el lugar de hacer una larga disertación sobre estadística, pero sí podemos decir dos cosas acerca de los impresionantes diagramas y tablas de prueba que tan frecuentemente paralizan el sentido común. Una gran proporción de la matemática es puramente interna, esto es, los resultados de unas pruebas se comparan con



los resultados de otras más bien que con la evidencia externa. Ahora bien, esta matemática interna tiene valor para determinar el grado de confianza de una prueba, esto es, si es consecuente con sus mediciones. Si un grupo de personas toma la Forma B de una prueba, por ejemplo, y una correlación matemática demuestra que los percentiles de calificación son aproximadamente los mismos que cuando resolvieron la Forma A de la misma prueba, contamos con una indicación de la confiabilidad de la prueba para medir algo.

Pero ¿qué es ese algo? La confiabilidad de una prueba nos dice poco de su validez. Una prueba puede arrojar resultados eminentemente congruentes, que carecen de valor a menos que pueda determinarse que la prueba mide en realidad el aspecto que se supone. ¿Miden las pruebas la sociabilidad, la introversión o las tendencias neuróticas? ¿O es que sólo miden el número de veces que una acumulación de preguntas acerca de apagar fuegos o de leer ciertos libros será contestada de cierto modo?

Para demostrar que una prueba es válida, las calificaciones deben relacionarse con la conducta subsecuente de la gente que ha sido sometida a ella. Sin embargo, examinemos la evidencia de “validación” de muchas pruebas y encontraremos que consisten principalmente en mostrar cuánto se acercan las calificaciones en promedio de la prueba particular a las calificaciones en promedio de las pruebas de los demás. Difícilmente se sorprendería alguien de que deba haber una correlación entre las calificaciones de las pruebas. Los autores de las pruebas siempre toman en préstamo preguntas entre sí (algunas preguntas han reencarnado hasta en diez o doce pruebas diferentes) y lo que las correlaciones demuestran sobre todo es cuán incestuosas pueden ser las pruebas.

Pero ¿qué tanto se han relacionado las calificaciones obtenidas con la conducta individual? Entre los psicólogos se



suscita la misma cuestión, y en cuanto a salvajismo crudo no hay nada que compita con las críticas que mutuamente se hacen de sus respectivas pruebas.*

* El Inventario Bernreuter de la Personalidad constituye un caso particular que merece atención. Con mucho, es la prueba más ampliamente usada en la esfera de los negocios (en 1953 vendió la Stanford University Press, que es sólo uno de los distribuidores, 1000 000 de ejemplares). Sin embargo, la lectura de las publicaciones profesionales muestra muchos informes adversos. Algunos psicólogos compararon las calificaciones de Bernreuter con otras evidencias más objetivas del carácter de la gente que había sido sometida a prueba y no encontraron relaciones importantes, y a veces hallaron correlaciones opuestas. “Debe concluirse – escribe Cecil Patterson en el *Journal of Social Psychology* (24, 3-50)– que los resultados de los estudios que utilizan el Inventario Bernreuter de la Personalidad son casi unánimemente negativos por lo que se refiere a encontrar relaciones significativas con otras variables... Sin duda se debe principalmente a la naturaleza del enfoque del cuestionario, que parece ser una técnica infructuosa para estudiar la personalidad.”

* Para formarse una idea de la clase de lucha interna que se libra en este campo léase entre líneas la siguiente sucesión de artículos: Peck, R. F. y Worthington, R. E., “New Technique for Personal Assessment”, *Journal of Personnel Administration and Industrial Relations*, enero de 1954; Clark, J. G. y Owens, W. A., “A Validation Study of the Worthington Personal History Blank”, *Journal of Applied Psychology*, 1954, vol. 38, 85–88; Peck, R. F. y Stephenson, Wm., “A Correction of the Clark–Owens Validation Study of the Worthington Personal History Technique”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 38, núm. 5, 1954; Owens, W. A., A Reply to Drs. Peck-Stephenson”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 38, núm. 5, 1954. Este estado de cosas puede continuar indefinidamente durante años.

El lego que desee profundizar en esta actividad puede repasar con provecho *The Fourth Mental Measurements Yearbook*, editado por Oscar K. Buros (Highland Park, N. J.: Gryphen Press, 1953). Se trata de una nutrida colección de críticas, en pro y en contra, que han escrito los psicólogos acerca de todas las principales pruebas de aptitud y personalidad. Otro libro, más legible, es *Essentials of Psychological Testing*, por Lee J. Cronbach (Nueva York: Harper & Brothers, 1949).



Como algunos de los mejor calificados psicólogos señalan, una validación realmente rigurosa exigiría que una firma contratara a todos los solicitantes durante cierto tiempo, los sometiera a examen, guardara cuidadosamente las pruebas de modo que las calificaciones no ejercieran prejuicio alguno sobre los directores y, después de varios años, las sacara a la luz para compararlas con el desempeño real de los mismos individuos.* Esto raras veces ha pasado de ser sólo intentos. El doctor Robert L. Thorndike, de la Escuela Normal de Columbia, que ciertamente no es ninguna fortaleza anticientífica, señala que la mayor parte de los estudios subsiguientes a las pruebas de personalidad conocidas están “contaminadas”. Para hacer una evaluación auténtica, dice Thorndike, es necesario “aplicar el procedimiento y hacer la evaluación... conservar los resultados fuera del alcance de aquellos que pudieran controlar y juzgar la carrera de cada examinado... para obtener estimaciones de éxito en el trabajo que sean absolutamente independientes de la apreciación original y después confrontar los dos conjuntos independientes de datos.”

Se han hecho comparaciones entre grupos examinados; por ejemplo, puede encontrarse que un grupo considerado como productivo ha tenido una calificación en promedio, en una prueba dada, más alta que otro grupo menos productivo. Sin embargo, el promedio de un grupo nos dice muy poco acerca de las personas que lo forman. Invariablemente, algunas de las personas del “mejor” grupo tendrán en

* En la esfera de las pruebas de proyección, la validación es todavía más mezquina: el Dr. Sol W. Ginsburg, psiquiatra de la Clínica Vanderbilt del Colegio de Médicos y Cirujanos de la Universidad de Columbia, dice: “Rorschach nunca soñó que su prueba iba a ser utilizada del modo como se ha hecho. Sus discípulos más distinguidos también han hecho la advertencia de que se debe tener cuidado de no aplicarla mal. No tiene aplicación en la industria para propósitos de selección. Podría empleársela para probar las personalidades de futuros maestros o de futuros funcionarios ejecutivos, pero costaría mucho dinero. Habría que encontrar personas competentes para que administraran la prueba y tales personas no existen todavía en cantidades suficientes. Además, transcurriría más de una generación antes de que se pudiera juzgar si las pruebas utilizadas eran válidas.” (What Makes an Executive, Elj Ginzberg, editor. Nueva York: Columbia University Press, 1955.)



promedio calificaciones más bajas que las de aquellos que fueron considerados como de menos categoría.

Los examinadores eluden este abismo confiando en toda una serie de pruebas, mejor que en sólo una o dos. Pero, no importa cuántas variables se añadan, no se puede hacer una constante con ellas. Si un hombre acusa un alto “índice de conformidad” y al mismo tiempo un “índice de irritabilidad” sumamente elevado, ¿el índice bueno cancelará al malo? Frecuentemente el examinador se encuentra de regreso al punto de donde partió. Si se trata de un hombre perceptivo pondrá poca atención a las calificaciones y hará un pronóstico muy exacto; si posteriormente resulta que el pronóstico es acertado, sin embargo, esto será presentado como una prueba más de la sorprendente exactitud de las pruebas.

Como un ejemplo de cómo los valores se entretajan en las pruebas, veamos cómo se elabora una “Historia personal Worthington”. Esta técnica particular es “de proyección”; tan lo es, de hecho, que el examinador ni siquiera tiene que molestarse en ver ni una sola vez al examinado. La compañía que es su cliente ha hecho que el solicitante llene una forma que aparentemente es una estadística personal inocua y la envía por correo a la Worthington Associates en Chicago. Allí la estudia un analista que busca claves tales como si el solicitante utilizó subrayados u otras señales, cómo designó a sus familiares, qué parte de su nombre denota por medio de iniciales, y cuál con todas sus letras. Una vez que ha hecho eso está listo para reconstruir al sujeto.

Dejemos que el lector compare su habilidad diagnóstica con la de los examinadores. En un ejemplo hipotético que aparece en la publicación *Personne1 Psychology*, se nos dice que el solicitante, un tal Jonathan Jasper Jones, Jr., ha dicho que tiene veintiséis años de edad, que se casó en noviembre de 1951, que sólo una persona depende de él, su esposa, que se



llama Bernadine Butterfield, de veintiocho años de edad, y que trabaja como enfermera-recepcionista en el consultorio de un médico.

¿Hay en ello algún enigma? Cuidadosamente, el analista escribe que esos datos indican que Jones “tal vez no toma muy en serio sus obligaciones, que puede tener una predisposición a darse importancia, que es soñador, puede verse inclinado a ser pasivo-dependiente, esto es, que confía en otros para que lo guíen y lo dirijan, y que en sus relaciones generales de trabajo es susceptible de complacerse por una situación que no ha ganado o con el reflejo de la gloria”.

¿Cómo diablos dedujo todo esto el analista? Asomémonos al laboratorio. El nombre proporcionó la primera clave. Dijo el analista que Jones era un narcisista. Cada vez que un hombre escribe su nombre con todas sus letras, el analista advierte en su diagrama que es narcisista. Cuando pone dos iniciales y su apellido, es “hipomaniaco”. Cuando usa sólo la inicial en su nombre, y escribe completo el resto, es “narcisista, histriónico”. Cualquier borradura o enmendatura significa “ansioso, tenso”. De manera característica, el solicitante tiene algún defecto en cada supuesto. Aun cuando adopte la costumbre habitual de poner su nombre completo, una inicial para su segundo nombre y el apellido completo, se le señala como “ligeramente compulsivo”.

El analista va cada vez más hondo

Edad de la esposa: veintiocho años.

Hecho: Está casado con una mujer que es dos años mayor que él.

Observación empírica: La mayoría de los hombres se casan con mujeres más jóvenes.

Deducción primaria: puede haber sido influido para casarse con ella al considerarla inconscientemente como un sustituto materno. Inferencia tentativa: puede gustarle tener una mujer mayor que él, o alguien que lo cuide.



Extensión provisional: puede inclinarse a ser pasivo–dependiente, esto es, a confiar en la dirección y en la guía de otros en sus relaciones generales de trabajo.

Y así sucesivamente. Los analistas, por supuesto, tienen tanto derecho a leer entre líneas como cualquiera otra persona. Lo que hace interesante su postura es la pretensión de que el suyo es el método científico. Las inevitables tablas lo son todo (“la correlación biseriada de pase en el análisis de Worthington es 0.34”) en las que la exactitud de la matemática interna se confunde con la exactitud de las premisas. Se presenta la humildad espuria habitual: los autores advierten que ninguna deducción aislada es correcta por necesidad; sólo cuando todas las deducciones encajan en un “procedimiento de calificación formal, cuantitativo, basado en un sistema organizado de factores psicodinámicos” se vuelven correctas. En resumen, añade suficientes errores y obtendrá un acierto.

El análisis de J. J. Jones es un ejemplo más bien extremo, pero nos conduce a un defecto característico de todas las pruebas. ¿De acuerdo con qué especificaciones se ha medido al hombre? Suponiendo por el momento que podemos diagramar exactamente a Jones, ¿cómo vamos a saber la clase de trabajo que según el diagrama le es más adecuado? No tiene mucho sentido probar a la gente para saber que serán buenos vendedores o buenos funcionarios ejecutivos a menos que sepamos qué es lo que hace que esas personas sean eficientes.

Existen, por supuesto, algunos denominadores bastante comunes tales como energía e inteligencia, pero más allá de esto ciertamente llegamos a aguas poco claras. ¿Está el funcionario ejecutivo, como con tanta frecuencia se ha afirmado, más vinculado a su padre que a su madre? Y ¿qué hay, por ejemplo, de la buena disposición hacia los demás, que se supone sea un rasgo característico del funcionario ejecu-



tivo? Muchos funcionarios ejecutivos prósperos son sumamente gregarios, pero otros muchos no tan prósperos lo son igualmente, y otros más son decididamente huraños. A la inversa ¿son los escritores, los investigadores y otra gente del mismo tipo necesariamente introvertidos? A un escritor que conozco bastante bien le aconsejó un laboratorio de pruebas dedicarse al trabajo administrativo y apartarse radicalmente de su oficio de escritor. Por más que alcanzó la calificación indicaba que disfrutaba bastante de la compañía de otras personas, lo cual demostraba que era inadaptado para escribir. Otro laboratorio dice a la gente si es apta para la comunicación determinando su “capacidad para escribir libremente sin detenerse o sin buscar la palabra o la frase correctas”. A usted se le da un tema y tantos minutos para escribir sobre él. No importa cuán deshilvanadas, mientras más palabras escriba en esta prueba de facundia será calificado como más “creador”

Los examinadores con frecuencia admiten que su conocimiento de las necesidades de la personalidad es todavía demasiado esquemático, pero creen que esto puede esclarecerse administrando mayor número de pruebas. Y así llegamos al “perfil”. Quienes aplican las pruebas han estado muy atareados relacionando diagramáticamente las calificaciones de personalidad de individuos con ocupaciones diferentes, a fin de revelar cómo difieren de otros grupos de personas adultas en ciertos rasgos particulares de su personalidad. Estas comparaciones generalmente se expresan como una clasificación en “porcentiles”; si el total de treinta dependientes de comercio alcanza en los promedios de sociabilidad alrededor del percentil ochentavo, por ejemplo, esto indica que el dependiente de comercio promedio es más sociable que 79 de cada 100 adultos. Con tales datos un hombre que se propone para una clase particular de trabajo puede contrastarse con el perfil patrón del grupo. Mientras más se le acerque mejor será para él.



También se elaboran los perfiles para trabajar en empresas individuales. En Sears Roebuck existen esquemas que diagraman el equilibrio óptimo de las cualidades requeridas. En seguida aparece el perfil de los valores de un funcionario ejecutivo:

PORCENTIL	0	50	100
Valores: Teórico	60		
Económico	70		
Estético	10		
Social	60		
Político	60		

Un hombre no tiene que compararse exactamente con este perfil, pero no le ayudará si los ángulos de su diagrama se apartan radicalmente de los del esquema. Tomemos a un hombre que califica considerablemente más del porcentil décimo en valores estéticos, por ejemplo; estas personas, dice Sears, “aceptan la belleza artística y el gusto como un modelo fundamental de la vida. Éste no es un factor que contribuya al éxito en las tareas ejecutivas... Generalmente, las consideraciones culturales no importan a los funcionarios ejecutivos de Sears; y existen pruebas de que tales intereses son en detrimento del éxito”.

Sears tiene todo derecho a desdibujar ciertas cualidades y a subrayar otras; y debe notarse que al insistir en este tipo, Sears ha integrado uno de los grupos administrativos más alertas en el país. Pero el proceso no debe confundirse con la ciencia. Cuando las pruebas se utilizan como recursos de selección, no son un instrumento neutral; se convierten en un factor importante de la ecuación misma que pretenden medir. Por tanto, las pruebas tienden a eliminar —o a repeler— a aquellos que alterarían la correlación. Si un hombre no puede entrar en una compañía en primer lugar porque no es del tipo de la compañía, no le sería fácil convertirse en un funcionario ejecutivo de ella y ser analizado en un es-



tudio para encontrar qué clase de perfiles subsecuentes deben servir de comparación a los funcionarios ejecutivos. Mucho antes de que se inventaran las pruebas de personalidad, por supuesto, multitud de empresas han demostrado que si se contrata sólo a personas de cierto tipo, entonces todos los hombres prósperos dentro de la misma empresa serán personas de ese tipo. Pero nadie confundió esto con las leyes inmutables de la ciencia.

La tendencia no tiene que ser personal. Ahora se ha institucionalizado. Porque el perfil es autoconfirmador; cuando no elimina a aquellos que no se le conforman, enmascarará el grado de desviación en la gente que ha sido aprobada. Son muy pocos los analizadores que pueden creer en la afirmación flagrantemente absurda del preámbulo de muchas pruebas, de que “no existen respuestas correctas o equivocadas”. No habría mucho interés de parte de la empresa para las pruebas si algunas respuestas no fueran consideradas como mejores que las demás. Decir la verdad acerca de uno mismo siempre es difícil. Cuando es probable que alguien recompense a uno si da respuestas favorables a uno mismo, el problema de conducirse con verdad se convierte en más que insuperable; deja de tener aplicación. En este sentido, demos a las pruebas lo que es suyo; pueden decir muy poco sobre la personalidad, pero sí dicen algo acerca de la inteligencia. “¿Se hace usted ilusiones frecuentemente?” En muchas empresas quien sea tan honrado o tan estúpido que conteste “sí” recibirá el consejo de buscar empleo en otra parte.

Aun para aquel que debería haber buscado por otro lado, y logra colarse, el perfil será autoconfirmador. Porque moldea al mismo tiempo que selecciona; y como dice Sears, proporciona una exposición de “la clase de conducta que hemos encontrado conveniente”. Si el hombre va a salir adelante, aunque sólo sea para sobrevivir, tiene que sufrir



un ajuste. Después de varios años de dares y tomares, la organización habrá limado a este hombre, y cuando los psicólogos hagan su “validación”, o compulsión, podrá obtener calificaciones bastante cercanas a la mediana que muestren cuánta razón tuvieron siempre. En Sears los psicólogos volvieron a someter a los empleados a una nueva prueba aproximadamente dos años y medio después de la primera. De los trece factores de la personalidad que investigaban, nueve acusaron un cambio definido. “Todos los factores – concluyo V. C. Benz, de Sears– indican un ajuste psicológico ‘mejor’ o más adecuado... Los sujetos son ahora mejores.”

Hasta cierto punto, el “tipo” compañía tiene algunas virtudes; toda organización de primera categoría debe tener un *esprit de corps*, y esto requiere cierto grado de homogeneidad. Pero los despenñaderos son muchos, porque mientras un perfil autoconfirmador contribuye a lograr una organización cómoda, finalmente puede llegar a convertirla en estática. Hasta las más grandes empresas deben responder a los cambios que se han operado en el medio; un establecimiento puede ver amenazada su existencia misma por los adelantos tecnológicos, a menos que realice un giro atrevido hacia un nuevo tipo de mercado. ¿Qué hay, pues, de la poda y del moldeo que la adaptaron tan nítidamente a su medio original? El dinosaurio era un animal formidable.

El perfil puede ser autoconfirmador también para el individuo. Porque las pruebas intensifican un engaño mutuo que practicamos entre nosotros. ¿Quién es “normal”? Todos tenemos en cierto grado una necesidad congénita de ajustarnos a lo que concebimos como la norma, y en nuestra búsqueda podemos llegar a sentir que en el vasto océano de normalidad que nos rodea sólo nosotros somos diferentes. Somos víctimas de las fachadas de otros.



Y ahora, con la norma formalmente consagrada en cifras, somos más vulnerables que antes a este tirano. La “ciencia” parece ser su aliada, y así, defectuoso o no, el diagnóstico puede provocar un sentimiento de culpabilidad o de inadecuación; porque podemos olvidar que la norma es con frecuencia el resultado del esfuerzo instintivo de otros examinados para responder en la misma forma que pensaron responderían los demás.

Si el hombre organización escapa al peligro de la tiranía del yo se enfrenta a otro. Al principio los superiores pueden burlarse del diagnóstico, pero si han depositado su confianza en la prueba tienen también confianza en su corrección. Desgraciadamente, la sospecha requiere prueba, y algunas veces compensa de tal manera el juicio que inconscientemente una administración castigará al hombre de modo que pueda confirmarse la fe en las pruebas. Una gran compañía del Medio-Oeste estaba por ascender a un hombre y decidió someterlo a prueba. El informe que una firma consultora envió por correo a la empresa estaba lleno de advertencias contra la estabilidad del examinado. La compañía estaba desconcertada, pues siempre había hecho un buen trabajo... Mientras más lo pensaba la empresa, más se preocupaba; al fin decidió decir al hombre que él ascenso que había esperado tanto iba a ser para otro. Seis meses después, informa la compañía, el hombre sufrió un choque nervioso. Como en todas esas historias, dice la compañía que esto prueba cuán acertada había sido la prueba.

¿Acaso la gente que no obtiene buenas calificaciones en estas pruebas es necesariamente inadaptada? Casi por definición la persona dinámica es una excepción, y donde las pruebas de aptitud recompensan, las pruebas de personalidad con frecuencia castigan. Hagamos un corte transversal de los perfiles y veremos cómo destacan tres denominados: extroversión, desinterés por las artes y una aceptación



de buen grado del statu quo. Las claves de calificación de las pruebas revelan la misma tendencia. Como lo hago ver en el Apéndice, si se quiere obtener una calificación alta se hará bien en observar estas dos reglas

1) Cuando se le pidan asociaciones de palabras o comentarios de asuntos mundiales, dé la más convencional, socorrida y pedestre respuesta posible.

2) Cuando tenga dudas acerca de la respuesta más beneficiosa a cualquier cuestión, repítase interiormente

Quise a mi padre y a mi madre, pero un poco más a mi padre. Me gustan mucho las cosas en el estado que guardan. Nunca me preocupo demasiado sobre nada. No me importan mucho los libros o la música. Adoro a mi esposa y a mis hijos.

No les permito que interfieran en mi trabajo con la compañía.

Si usted fuera esta clase de persona no iría muy lejos, pero, desgraciadamente, usted tampoco irá muy lejos a menos que parezca ser de esta clase. Verifique las normas y se encontrará que el consejo no es impertinente.* Las normas se basan en calificaciones de grupo, y en general el grupo resulta estar formado por 1 000 recién egresados de un colegio, 400 estudiantes de escuela secundaria, o algún otro agrupamiento que, como éstos, no es de personas de lo más destacado. Existen normas para grupos selectos como funcionarios ejecutivos, químicos y otros similares, y con el transcurso del tiempo habrá cada vez más. Pero éstas tam-

* Varias personas que han seguido este consejo, me alegra poder decirlo, han obtenido provecho. Un ingeniero que a solicitud de su empresa se sometió a una serie de pruebas estudió mi consejo y se enfrentó a ellas con el marco espiritual arriba recomendado. Para sorpresa suya, en breve recibió una promoción. La empresa había encontrado en él insospechados niveles de normalidad; como un funcionario ejecutivo más tarde le dijo en confianza, las pruebas habían eliminado ciertas dudas que se habían suscitado acerca de su personalidad. Incidentalmente, ha marchado muy bien en su nuevo empleo.



bién pueden ser ilusorias. Por lo general, las normas se basan en las respuestas de la gente que está siendo sometida a prueba por la Organización, y entonces el instinto de conservación exige determinada circunspección al contestar, y las normas resultan más bien una proyección de lo que la gente sometida a prueba piensa que la Organización quiere oír más que la realidad de sus propios yos. ¿Ilusión? Por supuesto que no.

La pura mecánica de las pruebas castiga al hombre excepcional. Una prueba con respuestas prefabricadas es precisamente de aquellas que la gente de superior inteligencia encuentra más difícil de contestar. Hablando del uso de los exámenes “objetivos”, de selección forzosa, que practican los colegios, Jacques Barzun dice en su obra *Teacher in America*: “Por unos diez años he conservado huellas de los efectos que tales pruebas ejercen sobre la mitad superior de cada clase. Los mejores hombres descienden un grado y los que les siguen en calidad ascienden. No es difícil ver el porqué. Los de la segunda categoría se desempeñan bien en la escuela y en la vida debido a su habilidad para asir todo lo que se acepta y es convencional... Pero los hombres de la primera categoría son más raros e igualmente indispensables... Para ellos, una pregunta confeccionada es un obstáculo. Paraliza al pensamiento al cortar todas las conexiones menos una. O bien los pone a pensar y a dudar acerca de si en esa forma cualquiera de las posibles respuestas realmente se adapta. Sus mentes tienen ajustes más finos, más imaginación, lo cual deliberadamente, castiga la prueba como impedimentos”.

Si el lector ha hecho la prueba presentada en el capítulo anterior probablemente ha llegado a la misma conclusión acerca de las preguntas que integran la prueba de personalidad. ¿Qué tan grande era ese fuego que consumía la casa donde estaban la madre y su hijo? ¿Qué hay del trabajador



que quería que se le ascendiera? ¿Era un buen elemento? Tal vez la oficina quería que el sobrino del jefe subiera a ese puesto. Éstas no son sutilezas; son la clase de preguntas que le ocurren al espíritu inteligente, y la capacidad de apreciar matices, de establecer alternativas, es prácticamente indispensable al juicio, ya se trate de un juicio práctico o de cualquiera otra clase.

¿Qué tan bien se adaptan los promedios del grupo al hombre destacado? Con objeto de realizar una verificación práctica mis colegas y yo decidimos hacer algunas pruebas por nuestra cuenta. ¿Qué pasaría, pensábamos, si los presidentes de algunas de nuestras más grandes compañías tuvieran que pasar por las mismas pruebas por las que pasan sus funcionarios? Conseguimos un lote de formularios en blanco y de claves de calificación de las principales pruebas y nos las arreglamos para persuadir a una docena de los dirigentes de las más conocidas empresas de que hicieran las pruebas y nos permitieran calificarlas. Por vía de precaución, dimos la misma serie de pruebas a dieciséis de los más brillantes científicos del país, y una versión condensada de ellas a treinta y ocho miembros intermedios de la administración que habían sido señalados por sus respectivas compañías como los más destacados en el grupo de los de su edad.

Cuando las pruebas fueron calificadas se pudo ver clara una cosa. Si las pruebas se aplicaran literalmente a toda la gente que está del otro lado del mostrador, el día de mañana la mitad de los más dinámicos individuos de nuestras grandes empresas andaría por la calle en busca de trabajo. En seguida aparecen los hechos más salientes de los resultados de la prueba.

1) Ni uno solo de los presidentes de empresa tenía un perfil que cayera por completo dentro del alcance usual de lo “aceptable”, y dos no pudieron llenar el perfil mínimo para



capataces. En las cuestiones relativas a “Cómo supervisar”, el promedio de los presidentes sólo contestó correctamente la mitad de las preguntas, con lo cual quedaron situados bien abajo en los percentiles inferiores. Se mostraron particularmente débiles en las preguntas acerca de política de relaciones entre la compañía y sus empleados. Sólo tres de los presidentes contestaron correcta— mente más de la mitad de estas preguntas.

2) Los Perfiles de Investigación Personal para los científicos fueron más nivelados que los de los presidentes; en todo caso, calificaron como muy conformistas, firmes y consistentes. Sin embargo, resultaron ser demasiado misántropos, y más de la mitad calificó por debajo del percentil 20avo. de sociabilidad.

3) Los funcionarios ejecutivos intermedios de la administración se portaron bien en lo relativo a estabilidad y sociabilidad, pero en lo referente a juicio práctico sólo tres de ellos alcanzaron la media señalada para el trabajo ejecutivo.

4) La variación en las calificaciones fue tan amplia que la cifra mediana prácticamente no tenía sentido. En la calificación “S” de la prueba Thurstone, destinada a sociabilidad, por ejemplo, sólo ocho de los cuarenta y tres miembros de la administración cayeron entre los percentiles 40avo., y 60avo., y el resto quedó agrupado en uno u otro de los extremos.

5) Las calificaciones fueron altamente contradictorias. Muchas de las personas que obtuvieron calificaciones altas en el renglón de “constancia” en la prueba de Investigación Personal, calificaron en cambio muy abajo en el renglón de “estabilidad” de la prueba Thurstone. De manera similar, muchos de los que obtuvieron una nota alta en “conformidad”, la obtuvieron muy baja en “tranquilidad”.



Una explicación de la variación entre los hombres y las normas sería la de que los sujetos de nuestra muestra contestaron francamente —no estaba de por medio un empleo— y así sus calificaciones no podrían compararse adecuadamente con las normas estándar dadas. Pero si éste es el caso, tendríamos entonces que concluir que las normas mismas encarnan contestaciones cargadas de intención.. Otra explicación de la pobre demostración de los examinados sería la de que calificaron bajo debido a que realmente eran neuróticos o mal ajustados, como indicaron las pruebas. Pero esto sólo nos dejaría otra anomalía más. Si la gente que cuenta con un récord sobresaliente de realizaciones aparece menos bien ajustada que el término medio, entonces ¿qué tan importante vara de medir es el ajuste? Nuestra muestra, por supuesto, fue pequeña. También lo es la oferta de gente excepcionalmente talentosa.*

Ese tipo de gente no sólo altera el equilibrio estadístico, sino que constituye la clase de individuos de quien desconfían los que tienen una capacidad moderada. Siempre han rezelado de ellos, por supuesto, pero ahora tienen medios para racionalizar esa desconfianza; a veces parece casi como si se unieran en una gran Liga de los Mediocres contra aquellos que los confundirían. Las especificaciones para investigadores constituyen un buen ejemplo. Al contratar a los que van a promoverse a tareas directivas, algunos expertos en administración parecen esmerarse en contratar al mediocre casi por su mediocridad, como si brillar en un campo determinado descalificara al sujeto para las tareas directivas. “Cuando contemplamos un hombre que va a ser nombrado director de investigaciones, dice un consultor, tratamos de

* El consultante en administración Robert N. McMurry dice: “Las organizaciones grandes ejercen en particular una atracción muy específica para aquellos que sienten inusitada necesidad de seguridad y de ese modo se allegan una parte desproporcionada, una supersaturación de pasivos, dependientes y sumisos. Esta condición no constituiría tal amenaza para la moral y la integridad de la organización de una empresa si el hecho se reconociera como lo que es y se entendieran sus implicaciones. Pero ese caso se da raras veces.” (*Harvard Business Review*, enero-febrero de 1954).



encontrar a alguien que sea sólo buen químico, pero cuyas pruebas indiquen cualidades directivas en potencia. Lo impulsaríamos más pronto que a otro que, siendo un químico sobresaliente, fuera en cambio sólo un mediano director.” A veces, añade el consultor, se puede rescatar un introvertido. “Cuando encontramos un hombre con calificaciones como éstas, lo separamos para aconsejarlo. De vez en cuando podemos salvarlo.”

Un récord de realizaciones no constituye ninguna defensa. Lo que en realidad ha hecho una persona durante largo periodo de tiempo parecería ser la única indicación de más valor acerca de cómo se comportará en el futuro. Pero un récord no es mensurable; a diferencia de la respuesta de selección forzosa, no puede reducirse a la forma estadística, y así mientras más ansiosa de certeza se muestra una organización, menos atención pone a la actividad realizada. La falla, en este aspecto, es de la administración más bien que de los psicólogos, porque la administración con frecuencia les pide que entreguen recomendaciones mucho más definidas de lo que ellos quisieran certificar. Aun los consultores de administración, cuya principal habilidad se supone que es la evaluación personal, con frecuencia encargan a las empresas de pruebas las decisiones relativas al personal que deberán contratar.

El estudio de la actividad que un hombre ha realizado, la estimación que de él se hace en la entrevista, constituyen guías inciertas. Pero son todavía la clave, y la necesidad es no desplazarlas, sino familiarizarse más a fondo con ellas. La pregunta de quién será mejor en una situación crítica no puede determinarse científicamente antes de que el caso se presente realmente. No importa qué cantidad de información acumulemos, debemos confiar en el juicio, en la intuición, en los rasgos particulares de la situación, que mientras más apremiante sea, menos ciertos podemos estar de predecirla.



Es una tarea inmensamente difícil, quizá la más difícil a que se enfrenta la administración. Pero la cuestión no puede resolverse con una computadora, ni tampoco puede delegarse por poder para que otro la resuelva, y toda administración que evada así su función más importante necesita que se la someta a un análisis.

Finalmente, supongamos que las pruebas pueden de hecho revelar al yo íntimo. ¿Aun en ese caso tendrían justificación? La base moral de la prueba ha sido dejada a un lado en esta discusión, pero es el problema fundamental. Si las pruebas fueran verdaderamente científicas, su efectividad haría todavía más urgentes las preguntas últimas, y no menos. ¿Es el yo íntimo del individuo asunto de la Organización? También él tiene algunos derechos. Nuestra sociedad lo ha enseñado a someterse a muchas cosas; miles de civiles que fueron dócilmente a filas permanecieron desnudos en largas hileras esperando que les llegara su turno para el examen físico en masa. Muchos civiles a quienes se les ha pedido que trabajen en obras del gobierno han sido sometidos al registro de huellas digitales y a la certeza de que los agentes del gobierno pronto se ocuparían de confundir a sus amigos y vecinos con preguntas acerca de su pasado. Pero en estos casos un hombre puede consolarse pensando que existe una razón: la de que si va a disfrutar de los beneficios del esfuerzo colectivo tiene que pagar algún precio.

Pero todo tiene un límite. ¿Hasta qué grado debe un hombre testificar contra sí mismo? La Constitución no debe detenerse al borde de la Organización. A cambio del salario que la Organización entrega al individuo, puede pedirle que trabaje en forma superlativa, pero no tiene por qué pedirle también su psique. Si lo hace, se le debe impedir. Lamentablemente, el sistema burocrático está demasiado dentro de nosotros para que el individuo pueda negarse abiertamente a someterse a pruebas que lo perjudiquen. Pero en cambio



puede engañar. Tiene que engañar. Dejémoslo que se respete.