

CONCURSOS, TESTS Y EL HOMBRE-ORGANIZACION

FRANCISCO F. LONGORIA

"Juguemos a que tú crees que las computadoras son malas y yo que son buenas..."

En unos famosos artículos, Norbert Wiener, el padre de la Cibernética, y Arthur L. Samuel, uno de los brillantes hijos de IBM, han iniciado este curioso diálogo acerca de la influencia de la automatización en el futuro¹.

Porque lo que está claro para estos "nuevos utopistas" es que, más dramático que su impacto en la tecnología, el choque de las nuevas herramientas ha sido indudablemente el despertar y sacudir la posición del hombre como herramienta.

La estructura manual existente se resiente y se resiste. Ritos, secretos y misterios tratan de sobrevivir frente a sistemas, simuladores y "hardware", en las dentelladas de la lucha del "desplazamiento tecnológico". Y en este proceso sustitutivo, en el que el trabajador poco cualificado ha sido simplemente eliminado, y que exige una constante necesidad de ponerse al día, los grupos profesionales se resisten a revelar sus secretos y misterios.

"¿Qué vas a hacer cuando el computador aprenda tu trabajo?", les dice todos los días un anuncio del autobús en Nueva York.

Quizá en esta lucha la verdadera traición está en aquella parte que se opone a toda innovación.

Como concluye el economista Boulding: "El concepto medieval de la artesanía, categorizada como un misterio, como un conjunto de conocimientos y destreza totalmente inaccesible a las personas ajenas al gremio y abierto solamente a los iniciados..., es una idea que aún se resiste a morir.

"Cada profesión y cada gremio, al mantener una cierta imagen cerrada de sí mismos en el espíritu de cada uno de sus miembros, conspira en cierto modo contra la sociedad"².

El comentario de los concursos en Arquitectura nos trae inevitablemente a este diálogo.

Y aunque no haya nada que nos desagrade más que hablar de "arquitectos" y de "promoción", son éstos los factores que se ven envueltos al considerar una de las fuentes de trabajo que, como los concursos, ha pasado de ser algo marginal y relacionado con la vanguardia cualitativa a ser algo indispensable para la supervivencia de una profesión.

El motivo de este comentario no es otro que el de analizar precisamente el método del concurso como uno de los sistemas de adjudicación de trabajo en el diálogo entre la sociedad y sus profesionales.

No nos corresponde más que plantear el tema, meditar sobre cuáles pueden ser los objetivos de una competición, observar si los concursos que se vienen celebrando están precisamente motivados por estos objetivos y tratar de intuir hasta qué punto, y no ciertamente desde el punto de vista del arquitecto, sino del servicio que se presta, del producto que se ofrece, es éste un sistema de trabajo positivo.

Los posibles caminos para la mejor utilización del canal de los concursos deberán ir quedando al descubierto. Porque la importancia que este tipo de actividad está adquiriendo en el campo del trabajo profesional es acuciante.

La exigencia de la sociedad a sus profesionales se ve impregnada por un juego de equilibrios y concesiones mutuas. Ansias liberalistas, base de una teoría social y económica de un capitalismo que se centra en el capital individual, llevan a un compromiso claro. El sujeto económico individual es libre para "disponer" de su propiedad privada, siempre dentro de una garantía jurídico-estatal para mantener el *status*. Es este compromiso el que justifica por qué... "durante el dominio del liberalismo se han producido con frecuencia intervenciones del poder estatal... tan pronto como lo exigía la amenaza a la libertad y seguridad de la propiedad privada, sobre todo frente al proletariado..."³.

Este compromiso rige plenamente el complicado rito de concesiones y exigencias del poder hacia los profesionales como subgrupos de poder o de capital. Dentro del requisito primero del mantenimiento del "orden" se permite a la profesión un disfrute monopolista de su capital intelectual.

Naturalmente, dentro de este sistema el punto clave del equilibrio se encuentra en el acta de sumisión de la profesión al "orden". La organización social, como más tarde y por derogación de estos derechos en una escala descendente cada organización privada, llámese corporación, empresa o profesión, ha de poner a prueba a sus empresarios o profesionales.

Es necesario jurar la sumisión a estos principios de la organización, y en ningún caso parece esto más claro que en los "títulos de profesionalidad", curioso documento en que la firma del individuo aparece unida a la del más alto dignatario de la nación en una ligazón simbólica, pero hacia la que ciertamente se dirigen los escabrosos sacrificios de "toda una vida de estudios".

Es a partir de esta mutua ligazón de entendimiento sociedad-profesional que se inicia el segundo capítulo ritual: la distribución de los trabajos entre los "elegidos". Y es aquí donde apa-

recen, con una legislación turbia, sólo para "iniciados", el complejo de los procedimientos de selección. Amistad, títulos, *curriculums*, canales de promoción, *tests* y, en algunos casos, el "concurso".

Parecería congruente, con todo este entrelazado de principios y pactos, que en el desarrollo de una sociedad hacia procesos racionales, industrialización y cientifismo metódico, los procedimientos de selección utilizados se movieran en el orden en que se han situado. De la amistad al concurso.

En una sociedad tribal, limitada en recursos, con una "conducta territorial" muy definida y en la que el intercambio cultural puede quedar limitado a casos excepcionales de migración, matrimonio externo a la tribu, comercio de bienes especiales o conquistas militares, la escasez de especialización como resultado de la "indivisibilidad" obligará a una selección automática dentro de unos lazos de conocimiento profundo o amistad.

En el otro extremo, y como describe con precisión William H. White en su obra *El hombre organización*, una sociedad industrial o postindustrial ha tenido que descansar en el *test* como arma selectiva.

La masiva puesta a prueba, a *test*, de la personalidad ha sido una de las manifestaciones más interesantes de la cultura de organización, en la que la motivación ideológica dominante es la "...idolatría del sistema y el uso equivocado de la ciencia para conseguirlo" ⁴.

Esta inquisición en la psique individual se ha convertido, en una sociedad como la americana, en un hecho singular y admitido de la vida de organización.

"Es el hombre completo el que necesita la organización, no sólo una parte de él. ¿Está este hombre bien ajustado (al sistema)? ¿Permanecerá así en el futuro? Ni siquiera un *test* de méritos en potencia podría contestar a esto; se necesita ya un *test* de lealtad potencial..." ⁵.

La mayor parte de las grandes organizaciones han aceptado ya este método, y lo más importante es que no sólo se utiliza para la incorporación al grupo, como filtro de candidatos, sino también para controlar a sus miembros periódicamente y en especial en los momentos cruciales de nuevos trabajos o "ascensos".

Tratar de clasificar a la sociedad según el proceso de interrelación profesional elegido no es tarea fácil, sobre todo cuando es frecuente la superposición de los distintos modos de intercambio y su aplicación específica a distintos estratos.

Cada actitud política lleva, además, inmersa en sí una predisposición a unos u otros modelos. Pero en una situación tan confusa, abigarrada o rica, como la de este país, parece clara la aparición de todos los procesos a todos los niveles.

Puede ser interesante, sin embargo, analizar la modalidad del *test*. No sólo porque aparece como una modalidad futura, sino al ser el concurso una modalidad específica de este modelo.

Si aun a riesgo de simplificar hubiéramos de marcar características extremas entre los procesos de selección indicados, cabría hablar de su "apertura".

Desde un punto de vista de interacción social se podría entonces clasificar como de "selección cerrada" a aquellos procedimientos para los que es necesaria una *calificación previa*, siendo procesos de "selección abierta" aquéllos en que la *aptitud* para la creación especificada es el elemento básico de juicio, no habiendo principios preestablecidos de selección, tabús, "mafias" profesionales o segregación exclusivista que separe a los "elegidos".

Entre los primeros, y de acuerdo con el criterio de calificación previa que se emplee, se incluirían los procesos mencionados de *amistad* o, como se les califica en nuestra picaresca, "de dedo", los métodos selectivos de la academia, hermandades artesanas, profesiones o sindicatos. En todos ellos lo trascendente es la posesión del *título* como requisito primero y generalmente último.

Los métodos más refinados de esta selección cerrada han llegado incluso a superar el formalismo del título para instaurar el pragmatismo de lo que se puede llamar el "*canal de promoción*", que suele coincidir con proselitismos espirituales, ideológicos, políticos o grupos de capital.

Entre los segundos parecen descubrirse dos tendencias. La primera, basada en la competición, es un instrumento más tradicional, apoyado en normas, principios o baremos de juicio; es decir, en ciertos *valores* que se sobreentienden como óptimos. Es la del concurso.

La segunda, parte de una visión no competitiva, sino de *aptitud*. Criterios como "el mejor", "el número uno", parecen difíciles en un momento en que los valores "trascendentes" se ponen en duda. Motivaciones competitivas son abandonadas especialmente por sus connotaciones ordinales y sobre todo por una cierta repugnancia hacia la competición, como modo no excepcional, en lo que significa de desperdicio de energía.

Un intento de enjuiciar, aun sin proponerse elegir, entre estas dos amplias alternativas y concretarlas al ramo de la Arquitectura y Urbanismo implicaría un estudio sobre temas que no es posible desarrollar aquí. Hablar de *canales de promoción* induce a tópicos tan profundos como el de la polémica del "arte comprometido", reclamando el puesto que la conformación ambiental exige en el mundo artístico. Un esfuerzo en profundizar en los conceptos de *aptitud* exigirá también consideraciones sobre la creatividad, y más en concreto sobre la creatividad colectiva, y cómo valorarla.

De un modo más espontáneo, tanto las conocidas experiencias en sociedades más pragmáticas como una ideología básicamente democrática harían simpatizar, o al menos añorar, los *procedimientos abiertos*, aunque sólo sea como respuesta a un principio de igualdad de oportunidades que, bien entendido, debería incluir el concepto de continuidad en la oportunidad y no sólo el clasificatorio de igualdad en una serie irreversible de oportu-

nidades, que una vez satisfechas constituyen la hipoteca indefinida de la "profesión".

Las organizaciones han desarrollado en América un conjunto de tests que van desde el test de aptitud más concreto a los tests de personalidad no sólo presente, sino potencial.

Los "tests" de aptitud han mostrado realmente su utilidad en la medición de capacidades a tareas definidas. Las conclusiones que de ellos se obtienen son verdaderamente apropiadas, pues la predicción se limita a medir "...la capacidad de un hombre de hacer el mismo tipo de tarea que se le exige en el test..."⁶.

Lo más importante, como dice Lawrence Kubie, es que para la gran mayoría, el hombre medio, la efectividad no está determinada por la capacidad en la mayoría de los casos, sino por la potencia de su motivación.

"...para la mayoría de nosotros es un balance sutil de fuerzas conscientes o inconscientes lo que determina la efectividad con la que usamos nuestras aptitudes nativas, ya sean intelectuales, emocionales, sensoriales, neuromusculares o cualquier combinación de éstas...; es la influencia de estas fuerzas emocionales conscientes e inconscientes hacia nuestro uso de la máquina humana lo que determina nuestra efectividad"⁷.

Tanto esta convicción como el convencimiento de que mientras la aptitud depende de un entrenamiento la creatividad es resultado de una definida personalidad, conducen a la medida de estas fuerzas emocionales a través de los "tests" de personalidad.

Pero ¿es que tanto los investigadores o analistas, en su papel de dioses, léase jurado, como los propios cuestionarios, léase baremos de juicio, están libres de valores o tendencias?

"Mucho antes de que se inventaran los tests de personalidad muchas compañías habían probado ya, naturalmente, que si sólo se aceptan personas de un solo tipo, todos los hombres que triunfen serán precisamente de este tipo"⁸.

Es decir, que el establecimiento previo de un exacto perfil de personalidad, resultado generalmente de un análisis comparativo con los demás miembros de la organización, es decir, estadísticamente viciado, lo que ha hecho es, en cierto modo, eliminar la apertura del test, creando un patrón al que el candidato debe ajustarse.

Con un atractivo sarcasmo, White describe ese patrón del modo siguiente:

- "1. En pruebas sobre asociaciones de palabras u opinión sobre hechos, da la respuesta más pedestre, convencional y trillada posible.
- "2. En caso de duda acerca de la respuesta más conveniente, repítete a ti mismo:

"Quiero a mi padre y a mi madre, pero a mi padre un poquito más.

"Me gustan las cosas como son.

"Nunca me preocupo demasiado de nada.

"No me importan demasiado los libros ni la música.

"Amo a mi mujer y a mis hijos.

"No les dejes que se interpongan en el trabajo de la compañía."

Y añade:

"Si fueras de este tipo de persona no llegarías muy lejos, pero desgraciadamente no llegarás muy lejos a menos que parezcas ser de este tipo"⁹.

En una generación burocratizada, en que la lucha contra el genio se ha convertido en un instinto más de supervivencia, los valores aportados por jurados y baremos a la mecánica del test se convierten en un obstáculo insalvable para el hombre excepcional.

Como concluye White, la única salida es la hipocresía.

"Cuando se le ordena a un individuo, por una organización, el revelar sus sentimientos más íntimos, tiene el deber hacia sí mismo de dar las respuestas que sirvan a su propio interés más que al de la organización. En una palabra, debe mentir."

La traducción de estos comentarios a la temática de los concursos es inmediata.

El concurso, a excepción del principio de competición ya indicado, es un caso especial de test. A simple vista se le podría clasificar como un test de aptitud en el que, además de pedir la demostración de la habilidad de resolver casos análogos al que se plantea, se pide también un enfoque hacia la solución del problema real.

Esta mayor concreción hacia el tema presenta, naturalmente, ventajas e inconvenientes.

En principio, el concurso representa una garantía más concreta que los tests. Un test, ya sea de aptitud o de personalidad, es fundamentalmente una prueba de la capacidad del creador. Superada esta moción de confianza, todavía falta el enfrentamiento al problema.

En el concurso tradicional no se prueba, sino que se da un primer paso hacia la solución. Podría considerarse una ventaja el analizar no personas, sino soluciones. Pero el estado hacia el que se dirige la ciencia parece tender hacia el extremo contrario. Sin tratar de desvalorizar la "idea feliz", es el equipo, su capacidad de método, su personalidad creadora, la que ofrece mayor confianza. En este sentido, el concurso se acerca demasiado al test de aptitud, no atiende suficientemente a la personalidad. Y en un proceso en el que durante el desarrollo del proyecto no sólo

se presenta, sino que se introduce la probabilidad y la duda ante situaciones "imprevistas", esto puede ser peligroso.

En cualquier caso, el concurso se presenta frente al *test* como un proceso caro. En Arquitectura, lo sabemos por experiencia, el gasto en tiempo y energía de los últimos concursos parece reducirlos al absurdo. El gasto que han soportado los concursantes, como comentaba Oiza, es, desde luego, superior al de los premios y en muchos casos al de la propia construcción del edificio.

Parece concluirse algo que ya se conocía de partida. El concurso no se justifica frente al *test* más que en casos excepcionales. Pero esto lleva a un nuevo absurdo. Si sólo se justifica en casos excepcionales, exigirá admitir sólo excepcionales soluciones. La práctica no lo confirma así y la realidad de un costoso montaje para una solución mediocre, y frecuentemente no realizada, es una repetida contradicción.

Siguiendo la línea de razonamiento anterior, la justificación de un concurso no se presenta sino como un caso particular de las razones que justificarían un sistema de "selección abierta". Se podría decir que es su caso extremo.

La apertura hacia una máxima oportunidad no tiene que justificarse. Debe ser inherente a una sociedad "comunicativa" y racional y sólo limitada por casos de importancia menor. Hasta en la elección de un profesional de medicina aparecen estos casos de preferencia no razonada, aunque podría añadirse que inversamente a la gravedad del problema.

Un sistema abierto parece aconsejable en la mayoría de los casos, pero no se puede decir alegremente lo mismo de los concursos.

Las razones que han promovido el concurso tradicional en Arquitectura son varias, y quizá se puedan resumir en tres tendencias. Razones de objetividad, exigencias del tema planteado y aprovechamiento de la competición.

La objetividad puede responder a motivos puramente administrativos o a una búsqueda consciente de nuevas soluciones.

La legislación para adjudicación de obras oficiales por concurso se ha visto extendida, según las disposiciones del Ministerio de Hacienda a partir de mayo del pasado año, también a los proyectos, cuando los honorarios sobrepasan una cierta cantidad. Esta disposición de la Administración, evidentemente saludable, ha sido, sin embargo, fácilmente evitable con fórmulas tan sencillas como las de dividir los honorarios en distintas etapas de trabajo contratadas separadamente.

Cuando lo que se trata de conseguir es un juicio que objetivamente valore ideas o planteamientos originales, los canales de promoción no sirven. Sus ideas no sólo son conocidas, sino que han tenido que ser estereotipadas para ser aceptables a la organización.

Otras veces la objetividad tiende al reparto de trabajo entre los equipos disponibles. Son éstos ya concursos generalmente privados o según cláusulas aceptadas por los miembros de la organización, como es el caso de Tecniberia, uno de los grupos más interesantes, en cuanto a promoción se refiere, en el país.

Las exigencias del tema, su complejidad, la oportunidad única que representa, o incluso un desequilibrio entre las especificaciones de la demanda y la capacidad de la oferta en el mercado profesional, constituye una segunda fuente de motivaciones para el concurso.

De hecho, los grandes concursos en la historia han surgido por este camino en respuesta a ansias, además de la calidad, también de búsqueda de superespecialización ante soluciones no imaginadas.

Desde el punto de vista técnico o cualitativo éste sería el aspecto que justificaría más claramente el concurso.

Desde El Escorial, y soñando con los frescos del Greco, habrá que refrenar el optimismo ante este tipo de competencia. Todas las objeciones a las pruebas y a los probadores habrán de ser extremadas en esta búsqueda consciente de calidad.

El mecanismo de los concursos es tan maleable y su defensa por el profesional tan débil como el arcaico reglamento del Colegio de Arquitectos o de la U.I.A. en esta materia, que en ciertos casos la justificación del concurso no es más que una coartada de justificación de sí misma por la organización que los promueve.

Cuando las ideas que se buscan son ya predeterminadas a la convocatoria, el concurso puede tomar giros menos recomendables. Si la idea a desarrollar existe *a priori*, en el jurado desaparecen todas sus cualidades de apertura, convirtiéndose en una mera rutina de adjudicación. Pero si la idea a desarrollar no sólo existe *a priori*, sino que es contraria a una solución digna, el concurso es un arma perfecta de justificación. Se ha dado oportunidad a todos... y siempre habrá alguna firma que "acierte" con la solución en una coartada incuestionable.

Finalmente, existe la tendencia en la convocatoria de concursos cuyo objetivo es aprovechar la dinámica del mercado de la libre empresa. Cuando la competición está mantenida por posibles mejoras en los beneficios, el esfuerzo y el riesgo pueden ser mayores. En esta ideología puramente capitalista, en que el *slogan* es "competencia igual, mejor resultado en el producto", se justificará un concurso bien para que la organización descargue sus responsabilidades, bien para conseguir una solución en casos extremos de tiempo o costo o bien para conseguir las mejores condiciones económicas en un concurso-subasta.

Concretando a nuestra situación, ¿cuál es la enseñanza de los últimos concursos en España en estos aspectos?

No estamos en condiciones de presentar el estudio comprensivo que permitiría obtener conclusiones o tendencias.

Una mirada atrás hacia resultados o fallos del jurado, tan pen-
dulares y comprometidos como los que se han presenciado recien-
tamente, tampoco parece aportar nada positivo.

Temas de crítica como la observación de las motivaciones, pla-
zos excesivamente cortos, escasez de la información, composición
de los jurados, compromisos posteriores y propiedad intelectual
sobre las ideas y los trabajos, equilibrio entre inscripciones y
premios, política de abstenciones o monopolio de las grandes
empresas en el patrocinio de equipos, llevarían a una polémica
interminable y a un terreno en el que probablemente el diálogo
no sería aceptado.

Sólo parece posible la observación de tendencias muy genera-
les en sus planteamientos. La simple contemplación de una lista
de los concursos más importantes de la posguerra en nuestro país
parece indicar una dirección clara, paralela a la evolución de la
política administrativa de la nación.

De los concursos sobre temas concretos, generalmente edificios,
se ha pasado a proyectos más complejos, en los que tanto pro-
gramas como ejecución están menos delineados. Los concursos de
edificios han quedado reducidos a algunos ejemplos aislados de
la Administración.

Lo que hay que destacar sobre todo es la progresiva confir-
mación de una tendencia hacia los extremos de la actuación en el
diseño. Con la aparición de los concursos de "proyecto y realiza-
ción" se marcha hacia el concurso-subasta siguiendo los métodos
de adjudicación de Ingeniería y Obras Públicas.

Esto coincide con una nueva visión de la función del técnico
como estimable "aportador de ideas", pero "mal realizador" y so-
bre todo "obstáculo insalvable y lleno de manías" que hay que
evitar a toda costa en el desarrollo último del proyecto y sobre todo
en la dirección de la obra.

El planteo del concurso se ha radicalizado así o en la direc-
ción de las ideas o hacia el compromiso de ejecución. Y en esta
aceptación plena de un capitalismo no ya competitivo, sino mono-
polista, es donde se observa una fuente inagotable de problemas.

Los concursos de ideas van enmarcados en cláusulas en las que
se deroga la propiedad intelectual de sus creadores y se abre
camino a su libre interpretación y uso por la organización, al mis-
mo tiempo que la compensación económica por las ideas es baja
y definitiva. Lo toma o lo deja.

Los concursos de proyecto y ejecución se sitúan a un nivel de
riesgo en que sólo las grandes empresas de proyectos o de cons-
trucción pueden actuar.

El estado actual del profesional queda ignorado, lo que en el
fondo conduce a la situación triste de que para el concurso más
atractivo del último cuarto de siglo—nos referimos al reciente de
la Universidad Autónoma de Madrid—el número de equipos pre-
sentados haya descendido a 27, en nuestra opinión límite ya de

un verdadero desastre de participación en una coyuntura en la
que el trabajo en este campo no es precisamente abundante.

La realidad se presenta con evidencia. Los resultados no han sido
satisfactorios para nadie. Ni siquiera se han llegado a realizar.
La Arquitectura en España está en las revistas, no en la calle.
Basta contemplar los números de *Zodiac* y *Aujourd'hui* dedicados
a nuestro país.

A pesar de haberse planteado importantes concursos, no se
puede decir que se haya realizado una sola obra de verdadera
calidad como resultado de ellos.



¿Significa esto el situarse en una posición negativa frente al
concurso de un modo global?

Creo que hacerlo supondría cerrar uno de los pocos caminos
hacia los objetivos que particularmente más nos preocupan en este
sentido: la dignificación de la promoción y la constante supera-
ción técnica y cualitativa.

Terminar este comentario sin volver al problema de la pro-
moción sería olvidar la otra cara de la moneda en el diálogo entre
la selección por la organización y la promoción por el profesio-
nal.

Es éste, de nuevo, un tema tan candente que exigiría un tra-
tado sobre psicoterapia de grupo, de ese extraño y alienado sub-
grupo de poder constituido por la casta de los arquitectos. Por-
que lo cierto es que la promoción en Arquitectura y Urbanismo
en España presenta síntomas patológicos de "infantilismo". Una
verdadera mezcla de vergüenza y de orgullo, de apocamiento pu-
rista y de osadía empresarial.

Muchas de las razones que han llevado a este estado han que-
dado ya manifiestas. La rigidez de otras depende de la misma
estructura ética del país.

Cabría resumir casos tan notorios en la adjudicación directa
como la falta casi absoluta de acceso libre para cualquier traba-
jo de Urbanismo; como el espíritu de tribu que anima el axioma
"un cliente trae a otro"; como el grave sofisma de que el creador
ha de ser al mismo tiempo promotor, resultado de una dispa-
rada organización de las oficinas; como el estado triunfalista de
la Administración y la poca información objetiva en el mercado
de la edificación y vivienda, la irreconciliable diferencia de ob-
jetivos entre promotores y técnicos y, en fin, el escaso papel de
asesoría de los Colegios de Arquitectos en este terreno.

De todo este entramado inacabable no cabe extraer más que
sugerencias.

Es difícil dar normas, otras que principios tan generales como
la conciencia de que un uso más racional y abierto de los pro-
cesos de selección ha de redundar indudablemente en un mejor
servicio, que es necesario estructurar los sistemas de prueba y

adaptarlos a cada situación concreta y que en la búsqueda simultánea de personalidad y aptitud parece comprobarse que una íntima confrontación con los aspirantes es lo que verdaderamente cuenta.

Mientras, cabría repetirse el imprescindible giro hacia una dignificación de la promoción profesional buscando cauces abiertos y técnicos. El "lanzarse a la calle", extremo opuesto al concurso, supone inmediatas repercusiones en las condiciones de aceptación del trabajo. El "convertirse en promotores" no hace más que complicar el problema, sacrificar posibles buenos creadores o enmascararse en un camino que permita caprichos o escapes en el culto a la propia personalidad en promociones fuera de la realidad social.

Tests y concursos son un proceso indudable hacia esa dignificación. Los puntos de crítica esbozados se dirigen a su montaje actual, no a su validez como método.

Su concreta utilización ha de surgir de un planteamiento conjunto de todos los posibles métodos de selección abierta, desde los tests más abstractos a los concursos más detallados.

El concurso exige circunstancias de excepcionalidad e implica análogas responsabilidades. Su planteamiento actual no es satisfactorio. Su posición a nivel de ideas no ofrece garantías, a nivel de anteproyectos no están compensados y en grado de proyecto exigirán un grado de programación previa que no se presenta actualmente, una certeza en la promoción y potencia en el concurso que inducen al monopolio de los más poderosos.

Es exigible de los Colegios de Arquitectos, de la Administración y de los propios profesionales un estado de conciencia hacia nuevas formas de licitación que, aun siguiendo sus directrices, habrán de diferir de las de la empresa.

El tabú de los contratos y honorarios profesionales ha de ser puesto sobre la mesa. Ante algo tan general como la neurosis de la profesión o tan concreto como un sistema tan caro en riesgos como el de los concursos actuales, es necesario un cambio profundo en la profesión para enfrentarse al tema de la promoción con una actitud competitiva y de ciencia del mercado. Hasta ahora sólo las grandes empresas de consulta han elegido ese camino.

Dentro del entramado de los procesos de selección presentado es necesario imaginar grados diversos de competencia controlada, comenzando desde la simple evaluación del "curriculum", que en muchas situaciones es proceso suficiente.

Existen otros muchos tipos de concursos no aprovechados.

Auténticos concursos de ideas, enfoque o programación, en poco semejantes a los actuales, tan sólo de "ideas de arquitectura", que han de asegurar respeto a los derechos del autor, participación posterior y seguridad económica.

El sistema americano de entrevistas podría ahorrar tiempo y energías, sobre todo cuando en la toma de decisión del jurado son muchas veces los datos "intocables" los que deciden y quizá con argumentos a su favor.

La estructura de tests y concursos a distintos niveles habrá de ser completada.

El concurso de anteproyectos no parece admisible sin un serio compromiso de compensación económica, por lo que habrá de dirigirse hacia los "concursos por invitación" o al menos los "concursos por fases".

El concurso de proyecto y realización seguirá siendo siempre una última oportunidad de concreción, mantenida por el equilibrio de riesgos y beneficios y la garantía de realización.

Parece deducirse de la experiencia y tendencias actuales que las soluciones intermedias en este amplio espectro de tests y concursos se adaptan peor a la estructura profesional actual. Pero el camino hacia ambos extremos ha de ser trazado cuidadosamente en un esfuerzo para incorporar los más potentes recursos de la creatividad y las herramientas de la automatización.

De no encontrar este camino de adaptación, no cabrá más que el consejo de William H. White: entrenarse en la hipocresía para salir vencedores en el test.

Algunos de nuestros arquitectos ya han experimentado en este camino del compromiso. Sus proyectos, a veces los más falsos, han sabido triunfar en los concursos.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Philipson, M.: *Automation Implications for the Future*. Ramdon House, New York, 1962. Ver Boguslaw, R.: *The new Utopians*. Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, 1965.
2. Boulding, K. E.: *The Image*. The University of Michigan Press. Ann Arbor, Mich., 1961.
3. Marcuse, H.: *Cultura y sociedad*. Sur, Buenos Aires, 1967.
4. White, William H.: *The Organization Man*. Doubleday, New York, 1957, pág. 189.
5. — *Ibíd.*, pág. 191.
6. — *Ibíd.*, pág. 203.
7. Kubie, L.: Ver White, W. H.: *op. cit.*, pág. 203.
8. White, W. H.: *op. cit.*, pág. 215.
9. — *Ibíd.*, pág. 217.