

Hacia un trabajo obrero más satisfactorio

JUAN JOSE CABALLERO ROMERO

Profesor adjunto de Sociología.
Universidad Complutense de Madrid

Hay que distinguir entre el concepto de alienación (1) y el de no satisfacción en el trabajo. El concepto de alienación tiene un ca-

(1) No entramos aquí en el concepto de alienación (concepto hoy muy manejado, a menudo de modo nada preciso) porque ello nos llevaría bastante espacio. Se trata, por otra parte, de un concepto al que ya he dedicado algunas páginas en otra ocasión (ver J. J. CABALLERO: «Clase obrera y relaciones de trabajo», en M. FRAGA, J. VELARDE y S. DEL CAMPO: «La España de los 70: I. La sociedad», en *Moneda y Crédito*, 1972, págs. 690-698).

Baste decir aquí que, como es bien sabido, es Marx el popularizador del vocablo «alienación», siendo el Marx joven el que elabora una teoría de la alienación, fundamentalmente en sus «Manuscritos económico-filosóficos» de 1844. Considera Marx que la alienación es la esencia del capitalismo, consistiendo en que el trabajo es externo al trabajador, no constituyendo parte de su naturaleza. No es, pues, el trabajo algo natural, sino artificial para el trabajador que, consiguientemente, no se realizará en el trabajo, no desarrollando en él libremente sus energías mentales y físicas. Para que el hombre se emancipe habrá que suprimir, según Marx, la propiedad privada y la división del trabajo.

Dos psicólogos sociales americanos, Melvin Seeman y Robert Blauner, han intentado precisar y medir este complejo y escurridizo concepto. Seeman, cuyos planteamientos teóricos adoptará Blauner en su investigación empírica sobre la alienación del trabajador en distintos tipos de industrias norteamericanas, encuentra cinco dimensiones en el concepto de alienación: carencia de poder, ausencia de normas, falta de significado, aislamiento y autoextrañamiento.

Ver M. Seeman: «On the Meaning of Alienation», en *American Sociological Review*, diciembre 1959, págs. 783-791; R. BLAUNER: *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, The University of Chicago Press, 1964.

En España se han realizado en los últimos tiempos algunas aportaciones a este tema. Está así la importante aportación teórica de MANUEL ALONSO OLEA: *Alienación: historia de una palabra*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1974. Están también los trabajos de JOSÉ C. CASTILLO: «Problemática del estudio empírico de la alienación del trabajo», en *Anales de Sociología* número 3, junio 1967, y de JOSÉ FÉLIX TEZANOS: «El tema de la alienación en la sociología contemporánea», en *Sistema* núm. 3, octubre 1973. Está la obra colectiva editada por JUAN JOSÉ CASTILLO: *Para acabar con la alienación*, Taller de Sociología, Madrid, 1978. Están, finalmente, los recientes artículos de JUAN JOSÉ CABALLERO: «Evolución tecnológica y alienación del obrero industrial», en *Revista de Política Social* núm. 123, 1979, y «Algunas causas de alienación del actual trabajo industrial», en *Cuadernos de Ciencia Política y Sociología* núm. 2, abril-junio 1980.

rácter más objetivo que subjetivo, dependiendo de una serie de condiciones estructurales alienantes (propiedad privada de los medios de producción, estructura dicotómica de la empresa, división del trabajo...) y no de la reacción subjetiva ante esa estructura (manifestando, por ejemplo, satisfacción en el trabajo ante la correspondiente pregunta). Esta reacción dependerá más de la toma de conciencia de la situación que de la situación misma (2).

En las páginas que siguen nos vamos a ocupar, dejando a un lado las dificultades inherentes al tratamiento de un término complejo y poco claro, como es el de «alienación», de la satisfacción en el trabajo de los obreros industriales. Parece que el trabajo de dichos obreros es hoy poco satisfactorio. Ello se deberá a una serie de tendencias relativas al trabajo industrial que tienen su raíz en la revolución industrial de la segunda mitad del siglo XVIII y que se han ido haciendo patentes en el siglo XIX y, muy especialmente, en nuestro siglo XX. Nos referimos a la creciente división del trabajo industrial (cada vez más especializado y fragmentario), a la racionalización taylorística de dicho trabajo (que lo va desproviniendo de todo rastro de creatividad), a la creciente mecanización (que va haciendo que el obrero sea, cada vez más, un esclavo de las máquinas, aunque también, no hay que olvidarlo, puede hacer que los trabajos «de esclavo» lo realicen las máquinas) y a la fuerte tendencia burocratizadora (que hace que dicho trabajo vaya teniendo más y más lugar en el seno de grandes, a menudo gigantescas, y complejas organizaciones fuertemente burocratizadas).

El cómo aumentar la satisfacción en el trabajo constituye un importante problema para los países económicamente más avanzados, países en los que, al estar bastante resueltos los problemas económicos más urgentes, cabe preocuparse de este tipo de cuestiones. De todos modos, es posible que estos países se debieran plantear más enérgicamente este problema, no haciéndolo por la existencia de diversos obstáculos (entre ellos la insuficiente actuación del Estado y, lo que es más grave, de los sindicatos), a los que nos referiremos.

No pretende este trabajo otra cosa que lanzar unas cuantas ideas sobre un tema amplio e importante. Se trata de ofrecer una visión panorámica (parcialmente panorámica, dado que no se in-

(2) JOSÉ C. CASTILLO: *Op. cit.*, artículo comentado por J. J. CABALLERO: *Op. citado*, págs. 690-698.

tenta cubrir todo el campo tratado) sobre las posibles actuaciones para aumentar la satisfacción en el trabajo industrial. Dicha visión panorámica es, no hay que insistir en ello, incompatible con una profundización, en las pocas páginas que siguen, en cada uno de los puntos a los que nos vamos a referir. Se divide nuestro trabajo en *tres partes*. En la *primera* se presentan *algunas medidas para aumentar la satisfacción en el trabajo obrero industrial*. Se analizan en la *segunda* *algunos obstáculos que dificultan el rediseño del trabajo obrero industrial*. La *tercera* y última parte considera el *papel del Estado y de los sindicatos en el rediseño del trabajo industrial*.

A. ALGUNAS MEDIDAS PARA AUMENTAR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

1. SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO

Ya hablamos de la gran importancia para el trabajador de la estabilidad en su trabajo al referirnos a los problemas de los parados y al tratar de las dimensiones de la alienación (concretamente de la dimensión de falta de poder, en su aspecto de falta de control sobre las condiciones de empleo).

bajo (siendo más difícil todavía el que encuentren un nuevo tra-

Este problema es especialmente grave para los trabajadores de edad, a los que resulta difícil adaptarse a un nuevo puesto de trabajo).

Los gobiernos deben jugar un importante papel en este campo: mediante medidas de política económica coyuntural (para mantener un alto nivel de empleo); mediante un adecuado seguro de desempleo; mediante una labor de formación profesional que posibilite la rápida cualificación para nuevos puestos de trabajo, y, finalmente, mediante medidas especialmente protectoras de los grupos ocupacionales más débiles (como los recién citados trabajadores de edad).

2. SALARIOS

Un nivel salarial que permita un adecuado nivel de vida es de primordial importancia (de aquí que el salario juegue un importante papel en los países de baja y media renta). Más allá de ese nivel, parece que al trabajador le importa sobre todo la justicia salarial (el no ganar menos que otros trabajadores que contribuyen igual, o menos, a la empresa); le importa, pues, más el nivel relativo que el absoluto de su salario.

Hay, sí, una alta correlación entre nivel de retribución y satisfacción en el trabajo. Pero parece probable que la alta satisfacción inherente a los trabajos bien retribuidos se debe, en buena medida, a que estos trabajos suelen ofrecer también un alto grado de interés, de variedad y de autonomía.

A veces se ha buscado, mediante sistemas de retribución adecuados (trabajo a destajo, introducción de primas por rendimiento), combatir una de las consecuencias de la alienación: el aburrimiento o monotonía. Se quiere con estos estímulos engañar, en cierto modo, al trabajador, haciéndole olvidar la monotonía del trabajo. Se busca que, espoleado por incentivos económicos, se olvide de todo lo demás, limitándose a intentar maximizar su productividad. De hecho, estos sistemas han sido poco eficaces (3).

3. CONDICIONES DE TRABAJO

Las máquinas son a menudo fijas, dejando al obrero un campo muy reducido de actuación. Si, además, la máquina exige una postura determinada, o una atención constante, la limitación será mayor. Además, la inmovilidad física, aparte de lo desagradable que resulta, puede impedir casi totalmente la comunicación entre los obreros.

Hay también máquinas peligrosas, por sus fuertes vibraciones, por sus partes móviles, etc. Otras máquinas producen gran calor, humedad excesiva, gases tóxicos, productos químicos corrosivos, etc.

(3) M. BOLLE DE BAL: *Sociología del trabajo*, Nova Terra, Barcelona, 1973, páginas 143-167.

Por otra parte, el ruido puede ser, a veces, muy intenso, causando fatiga y aislamiento en el trabajador.

De todos modos, así como para el taylorismo la satisfacción en el trabajo depende fundamentalísimamente de elementos materiales (las condiciones físicas que acabamos de citar y el salario), el descubrimiento de Elton Mayo, después confirmado por otros psicólogos y sociólogos, consistirá en demostrar que al trabajador (al menos al trabajador americano) le importa más lo psicológico que lo material. De ahí que el acento de la psicología industrial se desplace de lo fisiológico (estudio de la incidencia de la iluminación, humedad, ruido..., sobre la productividad) a lo psicosocial (estudio del ambiente de trabajo, del sistema social de la fábrica) (4).

En cualquier caso, los patronos deben mejorar todo lo posible el ambiente físico del trabajo (algunas investigaciones muestran que al trabajador le preocupa más que el que las condiciones físicas sean duras el que sean peores de lo que pudieran ser, ya que ello revela desinterés por parte de la dirección respecto de su bienestar; he aquí una nueva prueba de la importancia para el trabajador de lo psicológico: es la indiferencia de la dirección más que la dureza de las condiciones lo que le hiera). Los gobiernos, por su parte, deben velar, mediante una adecuada legislación laboral, por que los patronos cumplan con su obligación. En nuestro país, cabe citar a este respecto el movimiento de higiene y seguridad en el trabajo.

4. CONTENIDO DEL TRABAJO

Los aspectos del contenido del trabajo que parecen afectar negativamente en mayor medida a la satisfacción en el trabajo son el fraccionamiento, la repetición y la falta de control. Son, pues, los trabajos más variados y autónomos los más satisfactorios. La autodeterminación es de la máxima importancia para todos los trabajadores. Importa más, en general, el contenido del trabajo que la promoción en el mismo (5).

(4) G. FRIEDMAN: *Où va le travail humain*, Gallimard, Paris, 1963, páginas 194-207.

(5) L. E. DAVIS: «Job satisfaction research: the post-industrial view», en *Industrial Relations* vol. 10, 1971, págs. 176-193.

Como ya hemos visto previamente, la racionalización «taylorística» del trabajo y la mecanización han supuesto un proceso de descualificación de la mano de obra, con la aparición de gran cantidad de puestos de trabajo semicualificados en los que sólo se exige cierta destreza manual y fuerza física, ya que lo único que se exigirá al obrero será realizar movimientos elementales de las manos y coordinaciones sencillas de brazos y piernas, junto a un mínimo de atención mental. Estos trabajos, a los que se ha desprovisto de todo asomo de actividad creadora (que ha pasado a niveles superiores: a los encargados de la planificación del trabajo), resultan sumamente insatisfactorios, altamente alienantes (el caso extremo es el mencionadísimo del obrero de la cadena de montaje). De ahí que hoy se plantee urgentemente el problema del rediseño de estos puestos de trabajo para darles una mayor riqueza, un mayor atractivo (6).

Los principales medios por los que se ha intentado contrarrestar las negativas consecuencias del taylorismo sobre la satisfacción en el trabajo han sido el «enriquecimiento de los puestos de trabajo» (*job enlargement*) y la «rotación en los puestos de trabajo» (*job rotation*). El «enriquecimiento de los puestos de trabajo» supone, como su nombre indica, el contrarrestar la tendencia histórica de división del trabajo ampliando sistemáticamente el contenido y las responsabilidades de los puestos de trabajo. La «rotación en los puestos de trabajo» consiste en permitir al trabajador pasar de un puesto de trabajo a otro, con lo que dará más variedad a su trabajo y aumentará su conocimiento de la organización técnica (7).

A propósito del rediseño de puestos de trabajo, se nos puede plantear una difícil elección, un importante conflicto de valores. Si el rediseño trae consigo un aumento de la productividad o, al menos, no supone una disminución de la misma, no hay problema; todos estarán contentos: los patronos (ya que la productividad no ha disminuido o incluso ha aumentado) y los obreros (cuyo trabajo es ahora más interesante). Pero si la productividad disminuye surge una grave cuestión, ya que a los empresarios se les plantea el

(6) A. TOURAINE: «An historical theory in the evolution of industrial skills», en C. R. WALKER (ed.): *Modern Technology and Civilization* (McGraw Hill, 1962), págs. 125-437.

(7) L. E. DAVIS: «Toward a theory of job design», en *Journal of Industrial Engineering*, vol. 8, núm. 5, 1957, págs. 19-23.

problema de si están dispuestos a ver disminuir sus beneficios (ya que la menor productividad supondrá un mayor coste, con lo que los beneficios disminuirán, dado que no cabe pensar en disminuir los salarios para compensar la disminución de la productividad, o en aumentar los precios para resarcirse los empresarios del aumento de los costes, dejando inalterados los beneficios) a cambio de que, por medio del rediseño del trabajo, aumente la satisfacción de los trabajadores. No parece que, siguiendo su lógica capitalista, vayan a estar dispuestos a ello. Pero es que, aunque lo estuviesen, tampoco podrían, ya que al moverse en una economía de mercado tendrían que tener en cuenta lo que hicieran sus competidores, y es muy probable que éstos fuesen menos filantrópicos que ellos. «Incluso los socialistas tendrían sus problemas. Cuando el partido laborista inglés, por ejemplo, decidió, hace más de un cuarto de siglo, que la nacionalización tendría lugar mediante "corporaciones públicas" administradas por el Estado pero responsables ante el mercado, más bien que mediante alguna forma de control sindicalista o de socialismo gremial, estaba aceptando también las normas de la eficacia» (8).

5. «STATUS» OCUPACIONAL

Como sabemos, cuanto más alto es el *status* de una ocupación, más satisfechos están los que la desempeñan. Las principales variables de las que depende dicho *status* parecen ser: prestigio, control sobre las condiciones del propio trabajo, cohesividad del propio grupo de trabajo y gratificación del ego derivada del atractivo y variedad del trabajo.

El prestigio de su ocupación es, pues, fundamental para el obrero. «Un hombre hará una cantidad infinita de trabajo físicamente desagradable —dice el sociólogo Everett Hughes— si la distribución de *status* y de prestigio es adecuada; los trabajos físicamente desagradables del doctor, por ejemplo, son legión. El esfuerzo por «profesionalizar» el trabajo se ha convertido en el principal medio de otorgar a algunos trabajos un distintivo honorífico que la naturaleza del mismo trabajo niega... El garaje se convierte en el "lu-

(8) D. BELL: *The End of Ideology*, The Free Press, U. S. A., 1962, pág. 263.

britorio"; los individuos no dicen "vendo trastos", sino "estoy en ventas"; el portero se convierte en el "superintendente"; el secretario pasa a ser "ayudante ejecutivo", y el clérigo, si no puede llegar a obispo, mide su éxito en términos de la clase social de sus feligreses» (9).

6. SUPERVISIÓN

La satisfacción de los trabajadores depende en buena medida del trato que reciben de sus jefes. Uno de los principales objetivos del movimiento de las Relaciones Humanas en el trabajo (que tiene su raíz en las investigaciones de Mayo, de fines de los veinte y principios de los treinta) ha sido el de mejorar la calidad de la supervisión. Los supervisores han seguido, a menudo, sobre todo en los Estados Unidos, cursos de este tipo, que han tendido a hacerles pasar, en el trabajo con sus subordinados, del uso de la coacción al manejo de la persuasión (10). Resulta también satisfactorio para los obreros el que sus supervisores compartan con ellos la toma de decisiones. Se ha comprobado en diversos casos que la delegación de autoridad (dirección participativa) tiene efectos positivos. Diremos ahora algo sobre dicho tipo de dirección.

a) *Dirección participativa*

Las decisiones en las que se hace participar a los trabajadores se suelen referir a métodos de producción; distribución interna de las tareas; cuestiones de reclutamiento; cuestiones relativas al liderazgo interno; tareas adicionales a realizar; tiempo en el que trabajar.

La dirección participativa no significa participación a través de representantes, ya que, como la experiencia ha demostrado, dicho tipo de participación puede favorecer la alienación, dado el inevitable desajuste entre la actuación esperada y la actuación efectiva de los representantes. Tampoco significa el situar a los obreros o a los representantes de los sindicatos en el consejo de administra-

(9) *Ibidem*, pág. 257.

(10) G. FRIEDMAN: *Op. cit.*, págs. 135-144.

ción de la empresa. En algunos casos en que esto se ha hecho con los trabajadores (v. g., en Noruega) no ha aumentado ni la participación por la base ni la productividad, y la alienación de los trabajadores no ha disminuido.

La dirección participativa significa que se permite a los trabajadores controlar los aspectos del trabajo que afectan íntimamente a sus vidas. En su virtud, el trabajador participa en la toma de las decisiones que le afectan de modo inmediato. Se va a intentar superar con ella el autoritarismo de las organizaciones de trabajo, en las que todo el poder se concentra en la cúspide (11).

Por supuesto, cuando la dirección es participativa no se delegan en los trabajadores todas las decisiones de la empresa. Las decisiones más importantes siguen correspondiendo a los altos directivos (que se ocupan, v. g., de las principales cuestiones financieras y que coordinan todas las funciones). Lo que sucede es que se eliminan puestos directivos de nivel bajo y medio.

b) *Participación en beneficios*

Es absolutamente necesaria para que los trabajadores no consideren que las mejoras relativas a la dirección participativa, que muy probablemente aumentarán la productividad, son un mero medio de manipulación. Además, algunas experiencias indican que, sin participación en beneficios, es muy posible que la productividad, aunque aumente al principio como consecuencia de la dirección participativa, vuelva a descender después, al sentirse los trabajadores defraudados. La participación en beneficios es también la mejor solución al problema de aumentar justamente los salarios a los trabajadores: la contribución del trabajador puede ser ligada directamente a sus incrementos salariales.

La participación en beneficios puede ser directa o diferida (mediante entrega de acciones de la empresa). La entrega de acciones a los trabajadores produce considerables beneficios económicos y psicológicos. Pero la participación directa (un porcentaje de los beneficios contractualmente establecido, como complemento de un

(11) P. BLUMBERG: «On the Revelance and Future of Worker's Management», en G. HUNNIUS; G. D. GARSON & J. CASE (ed.): *Worker's Control*, Vintage Books, New York, 1973, págs. 150-155.

salario decente) tiene una gran fuerza motivadora porque acorta la distancia de rentas entre patronos y obreros, sin quitar del uno para dar a los otros, y porque termina con un especial privilegio que separa a los trabajadores de los directivos.

«En 1971 la Fundación para la Investigación sobre Participación en Beneficios estudió un grupo de las mayores cadenas de almacenes de los Estados Unidos. Dividieron las cadenas en dos grupos: las que tenían planes de participación en beneficios y las que no los tenían, y compararon los grupos tanto en *ratios* de funcionamiento como en medidas de crecimiento durante un período de dieciocho años. En todas las medidas significativas el grupo de compañías con participación en beneficios superó al grupo sin participación en porcentajes importantes y crecientes, como muestra el cuadro» (12).

Comparación de resultados entre compañías con y sin participación en beneficios

	<i>Compañías con participación en beneficios</i>	<i>Compañías sin participación en beneficios</i>
Ratios (1969)		
Renta neta a valor neto	12,78 %	8,00 %
Renta neta a ventas	3,62 %	2,70 %
Indices (1969)		
	1952 = 100	
Ventas	358,4	266,0
Valor neto	376,1	256,7
Ganancias por acción común	410,5	218,8
Dividendos por acción común	293,7	175,3
Precio de mercado por acción común	782,1	397,6
Otras medidas		
Ganancias aproximadas de la compañía por empleado (1969) (dólares)	1,165	647
Crecimiento del dólar invertido (1952-1969) (dólares)	9,89	5,61

FUENTE: W. E. UPJOHN...: *Op. cit.* pág. 107.

(12) W. E. UPJOHN: *Work in America*, The MIT Press, Institute for Employment Research, U. S. A., 1973, págs. 106-107.

Aunque los resultados de la participación en beneficios han sido ser positivos, dicha participación no asegura automáticamente una mayor productividad. Para ser eficaz deberá, por una parte, y como ya hemos dicho, ir unida a la participación en la dirección. Por otra parte, deberán cumplirse algunas condiciones que exponemos a continuación (13):

1. *La participación en beneficios debe ser claramente adicional a un salario base y a unos complementos de salario adecuados.*

Si no es así, los trabajadores la considerarán como un sustituto de dichos salarios base y de dichos complementos, sustituto más fácil de manipular por el patrono por su mayor complejidad técnica.

2. *La participación en beneficios debe ligarse a la productividad del trabajador o de su pequeño grupo y no a la capacidad de producir beneficios de toda la empresa.*

La capacidad de producir beneficios se refiere a los aumentos del valor financiero neto de una empresa (los que no suelen depender de un trabajador individual). La productividad, en cambio, es la producción física por trabajador (la cual depende a menudo del trabajador).

3. *Los pagos deben responder a la productividad del pequeño grupo.*

4. *Los pagos deben ser inmediatos y basados en la productividad.*

Idealmente, la distribución de beneficios debería seguir estrechamente al período de productividad.

5. *Los planes deben ser contractuales.*

Los planes que pueden ser rescindidos arbitrariamente son considerados paternalistas.

(13) *Ibidem*, págs. 109 y 110.

Para terminar, conviene repetir lo que ya hemos dicho: la participación en los beneficios y la participación en la dirección deben ir unidas para ser eficaces. Si van unidas, se conseguirán tanto objetivos humanistas (mayor autonomía y satisfacción de los trabajadores) como económicos (mayor productividad). En cambio, si sólo hay participación en beneficios, y no participación en la dirección, no aumentarán los beneficios a repartir; y si sólo hay participación en la dirección, y no en los beneficios, los trabajadores se sentirán explotados, rechazando el aumento de sus responsabilidades.

7. GRUPOS DE TRABAJO INTEGRADOS

La mayoría de los trabajadores prefieren formar parte de un grupo de trabajo que estar aislados. Los trabajadores prefieren los trabajos que permiten la interacción (14). «Abundantes investigaciones respaldan la afirmación de que cuanto mayor es la medida en la que los trabajadores son miembros de equipos de trabajo integrados, mayor es la satisfacción en el trabajo» (15).

El grupo informal

En la fábrica, y más generalmente en todas las organizaciones burocráticas, existe, junto a la estructura formal (plasmada en los organigramas, en las normas de funcionamiento de la organización...), una organización informal. Una de las manifestaciones de dicha vida informal de la fábrica son los grupos de trabajo. Su estudio se inicia a principios de los treinta, cuando Elton Mayo y sus colaboradores, dentro de su programa de investigaciones en la planta Hawthorne (Chicago), de la Western Electric Company, y después de experimentar ampliamente (en 1927 y 1928) con un grupo de seis montadoras de relés telefónicos, a las que se les van variando sucesivamente distintas condiciones del trabajo, y de entrevistar

(14) M. BUCKLOW: «A New Role for the Work Group», en *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, 1966, págs. 59-78.

(15) R. BLAUNER: «Work Satisfaction and Industrial Trends in Modern Society», en R. BENDIX y S. M. LIPSET: *Class, Status and Power*. The Free Press, New York, 1966, pág. 138.

a 21.000 trabajadores (de 1928 a 1930), estudia, en 1931 y 1932, y por el método de la observación participante, a un grupo de 14 obreros del «Bank Wiring Observation Room». Se observa que el grupo tiene una organización social (hay un líder, miembros marginales, dos subgrupos con distinto *status*, etc.), unos objetivos (uno de los principales es el de controlar la producción, buscando que se mantenga dentro de estrechos límites, a un nivel inferior al juzgado posible y deseable por la dirección), unas normas de conducta (no trabajar demasiado ni demasiado poco; no «chivarse», no diciendo a los supervisores algo que pueda perjudicar a un compañero; no «darse importancia») (16). A partir de esta parte de la investigación de Mayo, continuada después con la observación de otros muchos grupos de trabajo, se ha llegado a la conclusión de que no cabe considerar al trabajador aisladamente, ya que su conducta viene fuertemente condicionada por su grupo de trabajo. Hay que estudiar el trabajo como actividad grupal, siendo el grupo, y no el trabajador aisladamente considerado, la unidad de estudio.

Trataremos ahora, muy brevemente, del concepto y de las funciones del grupo informal de trabajo.

a) *Concepto*

No son grupos fácilmente identificables, pero sí tienen, como hemos dicho, cierta estructura (líderes, objetivos, normas, valores). Se diferencian de los grupos formales en que no han sido creados conscientemente (surgen espontáneamente) y en que no tienen una clara autoconciencia. También se diferencian de los meros «agregados o masas», ya que éstos no son estables; los grupos informales, en cambio, son conjuntos estables de roles, personalidades y valores.

(16) Las investigaciones de Mayo se describen fundamentalmente en: E. MAYO: *Human Problems of an Industrial Civilization*, McMillan, New York, 1946; T. N. WHITEHEAD: *The Industrial Worker*, 1938; F. J. ROETHLISBERGER y W. J. DICKSON: *Management and the Worker*, Wiley, New York, 1964; G. C. HOMANS: *Fatigue of Workers*, Report of the Committee on Work in Industry, National Research Council, 1941.

Se caracterizan por la interacción espontánea de un conjunto de personas durante un período de tiempo relativamente largo (17).

b) *Funciones*

Hay muy diversas interpretaciones de las causas y funciones del grupo informal de trabajo: 1) para algunos empresarios es consecuencia de la pereza, del espíritu de rebeldía y de la negativa a cooperar del obrero; 2) para otros es, en cambio, consecuencia del espíritu de amistad y de cooperación; 3) los sindicatos tienden a considerarlo un presindicato; 4) hay, por fin, quien ve en él una válvula de escape de las emociones y sentimientos de los obreros.

En general, proporcionan a los obreros una salida de emergencia para sus aspiraciones, suavizando las tensiones provocadas por la discrepancia entre dichas aspiraciones y el papel social del obrero. Concretando, proporcionan al obrero (18):

1. *Disminución de la fatiga, el aburrimiento y la monotonía.*
2. *Posibilidad de aumentar su prestigio:* Ofrecen otros medios de ganar prestigio (pero pueden también determinar una disminución del prestigio).
3. *Aumento del intercambio emocional:*
 - a) Reúnen a personas que congenian y fortalecen las relaciones de los que ocupan puestos adyacentes en la producción.
 - b) Aumentan el intercambio emocional al aumentar la interacción de los agrupados.
4. *Posibilidad de independencia:* A veces aumentan la libertad e independencia del obrero frente a la disciplina burocrática; pero esta sensación de independencia puede ser engañosa (parece poco probable que los obreros consigan independencia en su trabajo a través del grupo informal: 1) hay grupos informales que ejercen

(17) G. HOMANS: *The Human Group*, Harcourt, Brace & World, Inc., U. S. A., 1950, págs. 313-334.

(18) E. V. SCHNEIDER: *Sociología industrial*, Ediciones Guadarrama, Madrid, 1966, págs. 271-276.

un control suplementario sobre los obreros; 2) aunque intenten limitar el poder de la dirección y del proceso industrial, sólo lo consiguen muy limitadamente).

5. *Aumento de seguridad*: Es probable que el objetivo fundamental del grupo informal sea asegurar al obrero frente al riesgo de paro proveniente de las innovaciones tecnológicas y de la fase recesiva del ciclo económico.

Concluamos este apartado diciendo que el grupo informal es una reacción del obrero ante las circunstancias físicas y sociales de la producción; pero su alcance es limitado. Es decir: por un lado, el grupo informal es un eficaz antídoto contra la alienación (al hacer disminuir la fatiga y aburrimento del obrero, y al poder proporcionar al obrero: prestigio, intercambio emocional, independencia, seguridad).

Pero, por otro lado, tiene importantes limitaciones: no es posible en algunas industrias y en algunos trabajos; a veces, el grupo no sirve de desahogo, sino que es una nueva fuente de coacción; otras, finalmente, la interacción social en el trabajo tiene lugar a costa de la productividad, que disminuye.

8. MOVILIDAD

Más de tres cuartas partes de todos los trabajadores interrogados en la encuesta sobre condiciones de trabajo del «Institute for Social Research», de la Universidad de Michigan (19), dijeron que era importante, o algo importante, para ellos el tener buenas oportunidades de promoción. Al mismo tiempo, un alto porcentaje de trabajadores mostró su resentimiento por la sensación de verse atrapados en sus puestos de trabajo, con muy escasas posibilidades de salir de ellos. Hay, pues, muchos obreros que no creen tener muchas oportunidades de ascender profesionalmente, lo que les produce frustración. Robert Quinn ha mostrado estadísticamente que tanto la satisfacción en el trabajo como la salud mental son menores cuando el obrero se siente atrapado en su trabajo. Los

(19) Amplia encuesta sobre el trabajo en los Estados Unidos realizada, a comienzos de los 70, por el «Survey Research Center» de la Universidad de Michigan, sobre una muestra de 1.533 trabajadores de todos los niveles ocupacionales.

trabajadores que piensan que hay pocas oportunidades de ascenso en su centro de trabajo, o poco control sobre el trabajo a que son destinados, o pocas probabilidades de encontrar otro trabajo en otro sitio, suelen sufrir de tensión, insatisfacción en el trabajo y problemas de salud mental (20).

Una de las causas de la actual inquietud e insatisfacción de los obreros de los países más desarrollados reside en que su nivel de vida es más alto, viviendo inmersos en un mundo de abundancia y en que también su nivel educativo es más alto, siendo, como consecuencia de esos dos factores, mayor su nivel de exigencias. En los Estados Unidos, por ejemplo, vemos que los obreros jóvenes están más educados que sus padres: en 1960, un 26 por 100 de los obreros manuales blancos y un 14 por 100 de los negros habían cursado cuatro años de bachillerato; en 1969, un 41 por 100 de los blancos y un 29 por 100 de los negros tenían el bachillerato completo (21). Es fácil comprender que un obrero educado será más exigente respecto del contenido de su trabajo, no satisfaciéndole un trabajo monótono que no ofrezca posibilidades de aprender ni de ejercitar la inteligencia.

Por otra parte, y refiriéndonos también a los Estados Unidos, la movilidad social es fundamentalmente intergeneracional, no intrageneracional: son los hijos los que pueden ascender, no el padre (el padre alcanza un punto y ahí se queda). «El estudio de movilidad ocupacional de Bendix y Lipset mostró que los individuos tenían una media de 4,8 trabajos durante una vida laboral de veinticinco años. Pero aunque los trabajadores cambien de trabajo, "entre los que trabajan con las manos y los que no, hay... relativamente pocos intercambios". Todos los que trabajan con las manos han pasado un 80 por 100 de su vida laboral en ocupaciones manuales; todos los que no trabajan con sus manos han pasado un 75 por 100 de su vida laboral en ocupaciones no manuales» (22).

(20) R. P. QUINN: *Locking-in As a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Mental Health*, Survey Research Center, University of Michigan, 1972.

(21) R. SCHRANK y S. STEIN: «Yearning, Learning and Status», en LEVITAN, S. A. (ed.): *Blue Collar Workers*, McGraw-Hill, New York, 1971, páginas 318-342.

(22) D. BELL: *Op. cit.*, pág. 257.

9. TRABAJO POR CUENTA PROPIA

Una de las alternativas que se le pueden ofrecer al obrero con un trabajo alienante es intentar trabajar por cuenta propia. Pero esto es cada vez más difícil. La tendencia, en nuestra época, es hacia empresas cada vez mayores, hacia el gigantismo empresarial. En lo que va de siglo ha aumentado el número y tamaño de las grandes empresas, habiendo disminuido, recíprocamente, el número de pequeñas empresas y de trabajadores autónomos. En los Estados Unidos, a mediados del siglo XIX, menos de la mitad de todas las personas empleadas trabajaban por cuenta ajena. En 1950, el porcentaje es de un 80 por 100, y en 1970, de un 90 por 100. Los trabajadores por cuenta propia bajaron de un 18 por 100 en 1950 a un 9 por 100 en 1970. De 1960 a 1970 los trabajadores del sector público pasaron de un 12 por 100 de la población activa civil a un 15 por 100 (23).

De todos modos, a pesar de las escasas posibilidades de trabajar por cuenta propia que se ofrecen hoy a los obreros (dado que no es nada fácil para un pequeño taller el competir con las grandes fábricas, o para una pequeña tienda el competir con los grandes almacenes, etc.), «el gran señuelo de la escapada sigue siendo la esperanza de ser "patrono de uno mismo"». El credo de «la "empresa individual" se ha venido a convertir en una preocupación de la clase obrera», dicen los sociólogos Reinhard Bendix y S. M. Lipset. «Aunque puede haber animado tanto a la clase obrera como a la clase media en el pasado, hoy no es un ideal de la clase media. En su lugar, los miembros de la clase media aspiran a convertirse en profesionales y, en segundo lugar, en empleados administrativos de alto nivel» (24).

B. OBSTACULOS AL REDISEÑO DEL TRABAJO

Cabe preguntarse por qué no se ha rediseñado en mayor medida el trabajo, habida cuenta del éxito de la mayoría de las experiencias realizadas hasta ahora. La realidad es que las modificacio-

(23) W. E. UPJOHN: *Op. cit.*, pág. 21.

(24) D. BEIL: *Op. cit.*, pág. 256.

nes del cómo del trabajo no son tan fáciles. Hay una serie de obstáculos, algunos de los cuales pasamos a examinar (25):

1) Hay empresarios a los que les gustaría hacer algo, que querrían cambiar el diseño del trabajo, buscando hacerlo más satisfactorio, pero que en realidad no saben lo que hacer, no saben por dónde empezar.

2) Sucede además que aunque suenan voces de apóstoles de la reforma (quizá científicos sociales industriales), los empresarios no saben ya de qué reformador fiarse. ¡Se han propuesto tantas reformas!

3) Hay empresarios que no están dispuestos a embarcarse en un cambio de este tipo si no cuentan previamente con experiencias realizadas en empresas iguales a la suya, lo que es, por supuesto, casi imposible.

4) Sucede también que si se introducen cambios importantes en el proceso productivo, y aun en el supuesto de que los cambios tengan éxito económico (aparte del humano), habrá una fase de transición entre la situación antigua y la nueva en la que habrá pérdidas. Lógicamente, hay muchos empresarios que no pueden, o no se atreven, a financiar esta fase transitoria.

5) Hay industrias en las que hay oposición de los sindicatos al rediseño del trabajo. Digamos, por último, que *para que los empresarios se animen a rediseñar el trabajo tendrán que ver perspectivas de aumento de la productividad*: la simple esperanza de aumentar la satisfacción de los trabajadores no será suficiente (los directivos se consideran fundamentalmente responsables ante los accionistas de la empresa, no ante los trabajadores). Tendrán, pues, los empresarios que tener presente que la inmensa mayoría de las experiencias realizadas se han traducido en aumentos de la productividad de un 5 a un 40 por 100, siendo el éxito mayor cuanto más ambicioso ha sido el proyecto (no limitándose al enriquecimiento de los puestos de trabajo o a la rotación en el trabajo).

(25) W. E. UPJOHN: *Op. cit.*, págs. 111 y 112.

C. PAPEL DEL ESTADO Y DE LOS SINDICATOS EN EL REDISEÑO DEL TRABAJO

1. PAPEL DEL ESTADO

«Tenemos suficiente información sobre la relación entre trabajo y longevidad, enfermedades cardíacas, enfermedades mentales y otras enfermedades como para justificar la acción gubernamental. Ya no cabe duda de que puede hacerse más satisfactorio el trabajo y de que ello llevará a trabajadores y ciudadanos más sanos y productivos. Lo que falta es encontrar un modo de superar la repugnancia de patronos y sindicatos a actuar» (26).

La experiencia escandinava (de Noruega y Suecia) de fomento por el Estado del rediseño del trabajo, alentando y ayudando a empresarios y sindicatos, abre un interesante camino a seguir por otros países.

2. PAPEL DE LOS SINDICATOS

Lógicamente, los sindicatos tienen un gran papel que jugar en el campo del rediseño del trabajo, debiendo presionar constantemente a las empresas en este sentido. Sin embargo, hasta ahora los sindicatos se han preocupado poco de esta cuestión, habiendo centrado su atención en las recompensas extrínsecas del trabajo (caso de Estados Unidos) o en cuestiones económicas y políticas (caso de Inglaterra y, sobre todo, de Francia e Italia).

Veamos más detenidamente lo que pasa en los Estados Unidos. (... La estrategia sindical de luchar sólo por recompensas externas ha empezado a mostrar señales de agotamiento. El descontento de los trabajadores con este papel tradicional de los sindicatos ha dejado a muchos líderes sindicales sorprendidos y frustrados...) «Hay abundantes pruebas de que: 1) los trabajadores alienados son menos leales a sus sindicatos que los trabajadores no alienados; y 2) los trabajadores que ocupan puestos que ofrecen pocas satisfacciones intrínsecas son los menos favorablemente inclinados hacia los sindicatos, cualquiera que sea su edad. Los trabajadores jóve-

(26) *Ibidem*, pág. 114.

nes que se están rebelando contra la monotonía de los trabajos rutinarios también se están rebelando contra lo que consideran un liderazgo sindical "insensible" y "trivial"» (27).

Las principales razones por las que los sindicatos apenas si se han preocupado por este tipo de cuestiones son dos: 1) su desconfianza hacia los empresarios (pensaban que lo del rediseño del trabajo era un nuevo truco de los patronos para explotar, una vez más, a los obreros); 2) el quererse ocupar fundamentalmente de cuestiones (salarios, condiciones de trabajo) que consideraban más importantes.

Además, cuando los sindicatos se han planteado el problema del trabajo alienante han solido preocuparse principalmente de: a) disminuir su duración (por aquello de que «lo malo, cuanto más corto mejor»); b) aumentar su remuneración (por aquello de que «las penas con pan son menos»). Veamos lo que nos dice Blauner al respecto refiriéndose al caso americano: «La UAW (United Automobile Workers), cuya contribución a la dignidad del obrero de la industria automovilística no ha sido pequeña, se enfrenta con el problema de la cadena de montaje, intentando por todos los medios posibles reducir el número de horas que un hombre pasa en la cadena a lo largo de su vida. Sus demandas contractuales de 1960 incluían: disminución de la edad de retiro a los 60 años, aumento del número de días de fiesta y de la longitud de las vacaciones, y una propuesta de disminuir la semana laboral a 30 ó 35 horas. El objetivo de todas estas demandas progresivas era el de "extender el trabajo", incluso el trabajo inhumano, en una industria con problemas económicos que se enfrenta con una mayor mecanización. No hay idea alguna de modificar la cadena de montaje misma. Como observó Carter Geodrich hace cuarenta años, a los sindicatos les ha preocupado fundamentalmente el problema de mantener los *puestos de trabajo* de sus afiliados y, consiguientemente, apenas se han preocupado por el *tipo de trabajo* que sus miembros realizan. Con los realistas temores de un paro derivado del nuevo cambio tecnológico, parece probable que este "punto ciego" en la visión sindical continúe otros cuarenta años» (28).

De todos modos, la tesis de que los sindicatos son culpables de

(27) *Ibidem*, pág. 113.

(28) R. BLAUNER: *Alienation & Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago, 1964, págs. 185-186.

descuido por lo que a la búsqueda de satisfacción en el trabajo se refiere no es aceptada por todos. Es, por el contrario, fuertemente criticada por algunos líderes sindicales y por algunos científicos sociales de corte crítico.

Veamos, por ejemplo, lo que opina al respecto un dirigente sindical americano, Winpisinger, vicepresidente de los Maquinistas: «Winpisinger piensa que, del mismo modo que la insatisfacción en el trabajo se rindió a las soluciones sindicales en el pasado, tal insatisfacción puede ser disminuida en la medida en que se apliquen hoy soluciones sindicales. Winpisinger dice que "quizá cuando los trabajadores negociaron por primera vez el derecho a intervenir en la fijación de mejores horarios de trabajo, horas extraordinarias y promociones por antigüedad no estaban pensando en términos de "enriquecimiento del puesto de trabajo", pero en realidad eso es lo que consiguieron» (29).

Por su parte, el sociólogo Gomberg dice: «El redescubrimiento de la dirección participativa por los conductistas en los últimos pocos años es más una invención de vocabulario que de técnica ocupacional.» «Los sindicalistas, al conseguir aumentos de salarios, han hecho probablemente más por eliminar el trabajo subhumano que todos los elaborados esquemas de los científicos sociales. Cuando los empresarios ven que tienen que pagar altos salarios por lo que consideran un trabajo subhumano y repetitivo, se las arreglan de algún modo para automatizar el trabajo, de modo que no sea ya realizado por un humano» (30).

(29) W. GOMBERG: *Contemporary Sociology*, vol. 3, núm. 3, mayo 1974, página 210.

(30) *Ibidem*.

