

BIBLIOGRAFIA

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

301.151

The Social Psychology of Work, por MICHAEL ARGYLE, Editorial Penguin, 1974, 924 pp.

1. La psicología social del trabajo

La naturaleza humana muestra una sugerente adaptación entre su tendencia a trabajar y su necesidad de mantener una cultura material compleja. En orden a su supervivencia—alimentos, vestido y lugar donde cobijarse—, precisa de un constante esfuerzo, y la cooperación en grupo. Sin embargo, existe un período de socialización suficientemente largo en el seno de la familia, que permite al niño adquirir el conocimiento de cómo debe hacer las cosas. A este aprendizaje de la manera

de actuar y comportarse es a lo que Michael Argyle llama cultura. Por ello considera que existe junto a una parte biológica de la naturaleza humana otra parte adquirida, aprendida a través de la cultura. Naturalmente, las actitudes culturales hacia el trabajo han variado en gran medida a tenor de las circunstancias. Cuando existió un gran número de esclavos disponible para realizar el trabajo, éste era despreciado. Cuando se amontonaron fortunas a través de las primeras factorías, el trabajo duro se convirtió, incluso, en algo moralmente ala-

bable. Pero también, podría ser posible que, en un futuro, nos adaptáramos mucho más a una cultura de la automatización, a una forma de «sociedad posindustrial», cuyos valores y estructura social se basaran en el ocio y en actividades recreativas.

El trabajo es, por muchas razones, la conducta social básica: cooperación y ayuda entre grupos, supervisión de relaciones, negociaciones, valoraciones, tasaciones, etc. Estas formas de conducta requieren, cada una de ellas, un aprendizaje y una técnica especiales, que tienen que ser aprendidas. Y estos modos de conducta social tienen lugar en un entorno complejo, que contiene tecnología, esquemas de incentivos, grupos informales, donde todas las personas están situadas dentro de unas relaciones definidas que pueden pervivir a lo largo de muchos años.

En las sociedades más simples, el trabajo se hace de forma que proporciona, las más de las veces, satisfacción a quien lo hace y, por consiguiente, no existe una clara división entre trabajo y ocio recreativo. No obstante, bajo las condiciones de la industria moderna, existen muchas personas que no disfrutan con su trabajo. Las condiciones de trabajo en Gran Bretaña, Europa continental y en EE. UU., desde 1800, han dejado mucho que desear, especialmente en lo que se refiere al trabajo manual, que se considera en general como desagradable cuando no despreciable; aunque todavía mucha gente disfrute con su trabajo, incluyendo a muchos

trabajadores manuales. Durante un cierto tiempo se creyó que «los trabajadores contentos trabajaban más y mejor». Sin embargo, las investigaciones han encontrado muy pequeñas, aunque positivas, correlaciones entre estas variables. Resulta posible crear condiciones que optimicen el rendimiento a expensas del contento o la satisfacción. Bajo una tiranía, con un control total sobre trabajadores esclavizados, puede existir ciertamente una alta productividad, pese a que la falta de voluntad y de espíritu de cooperación puede manifestarse de muchas maneras y crear serios problemas a la dirección. También podría imaginarse un régimen dedicado únicamente a la satisfacción de los trabajadores donde apenas existiera exigencia formal en el trabajo y a pesar de ello la producción fuera satisfactoria.

No obstante, los factores sociales pueden afectar a la productividad de varias maneras. La alteración de la composición de los grupos de trabajo, los estilos de supervisión, los incentivos y la naturaleza del trabajo, pueden producir incrementos en el rendimiento en el trabajo y en la productividad del mismo, del orden de un 10 a un 40 por 100, si bien tales incrementos tienden a reducirse si el trabajo está muy automatizado. La alteración de la composición de los grupos de trabajo y de la forma de supervisión, así como la participación en las decisiones tiene un considerable efecto sobre el absentismo, los despidos, etc., que cabe redu-

cirlos a la cuarta parte en condiciones favorables. En resumen el autor demuestra a través de numerosas experiencias que la creación de adecuados equipos de trabajo, la introducción de la supervisión democrática, la participación en la administración y dirección, y el aumento de la motivación intrínseca, todo ello, incrementa la cooperación y reduce los conflictos dentro de la organización.

2. Creación de las condiciones óptimas de trabajo

El autor analiza, al principio del libro, algunos de los principales problemas del trabajo tales y como se presentan hoy en día: amplia insatisfacción y alienación, falta de motivación y cooperación, así como dificultades de comunicación. Esta es la parcial herencia de la Revolución industrial, con la creación de numerosísimos puestos de trabajo, repetitivos y faltos de sentido personal, junto con una deficiente e inadecuada estructura social. Estos efectos se han visto parcialmente aliviados por la «revolución de la automatización», que ha acabado con algunos de estos trabajos, y puede, últimamente, acabar con muchos más. Las investigaciones en las ciencias sociales han jugado un menor, pero importante papel, en este mismo sentido, principalmente demostrado empíricamente la mayor eficacia y satisfacción que provocan los modernos estilos de mando, menos punitivos y autoritarios, que los antiguos, for-

mando y adiestrando, a través de cursos, a directivos y administradores. Es interesante hacer notar que la revolución industrial japonesa ha sido mucho más suave, al utilizar las estructuras sociales tradicionales y avanzar muy rápidamente por el camino de la automatización.

Cabe resumir los primeros capítulos de esta obra en una lista de las condiciones óptimas para optimizar tanto la producción como la satisfacción en el trabajo, aplicable no sólo a EE. UU., Gran Bretaña o la Europa del Oeste, sino también a Japón, la India, los países árabes, etc.

2.1 NATURALEZA DEL TRABAJO:

VARIEDAD Y SENTIDO DEL TRABAJO

No existe normalmente problema acerca del sentido personal e interés del trabajo, de los profesionales liberales, de los *managers* y altos directivos, de los artesanos, o de cualquier otro que exija unos talentos y unas destrezas altamente cualificadas; la dificultad surge con el trabajo manual y administrativo repetitivo, que se aprenden rápidamente, pero que impiden dejar, aunque sea mínimamente, la impronta de la personalidad y resultan tan monótonos como faltos de sentido para la persona que los ejerce. Las experiencias llevadas a cabo demuestran al autor que estos trabajos pueden sufrir modificaciones enriquecedoras ampliándolos, rotándolos, en el sentido de que un empleado no esté más allá de un año en el mismo puesto de

trabajo. Ello aparte de que contribuye a romper la monotonía y permite una mayor y mejor realización de la personalidad del empleado, lleva consigo un cierto incremento de la productividad y, lógicamente, una mayor satisfacción del empleado en el seno de la organización. Estas mismas experiencias han demostrado que existe una minoría de empleados alienados que prefieren los trabajos molestos, quizá para justificar su frustración y descontento. Asimismo, los experimentos han demostrado que si se mejora la preparación para el trabajo, esto es que si durante el período de aprendizaje se mejora en lo posible la formación y la capacitación para realizar el trabajo correspondiente, ello, junto con un aumento de la productividad, conlleva un aumento del índice del interés por el trabajo en cuestión. Maslow y Herzberg junto con sus colegas han ofrecido, lo que a ellos les parece, un nuevo punto de vista sobre la naturaleza humana: que la gente tiene muchas capacidades y potencialidades por desarrollar y que desean desarrollarlas junto con sus propias personalidades. Este hecho, no sólo constituye una motivación-incentivo de primer orden, sino que rige en la mayor parte de las personas que han satisfecho ya otras motivaciones tales y como las de seguridad, la del sentimiento de pertenencia a un grupo, etc. Para el autor todas estas ideas no deberían ser meras hipótesis demostradas por la experiencia sino ideales de cómo debe de ser y organizarse el trabajo. Abundando

en estas ideas, Mills demostró en 1951 que este énfasis sobre el crecimiento y desarrollo de las capacidades y personalidad del empleado aparecía también entre los artesanos como forma ideal de tipo de trabajo.

2.2 NATURALEZA DEL TRABAJO: LIBERTAD PARA ESCOGER LA CLASE Y CONDICIONES DE TRABAJO

Esta es, para el autor, una de las principales diferencias entre «trabajo» y «ocio recreativo», y uno de los principales obstáculos para la industrialización en el desarrollo de los países. En efecto, tal libertad es menor en una línea de montaje que en un trabajo con máquinas automatizadas o, en los trabajos artesanos donde no se exige una tecnología sofisticada. Es decir, que este principio resulta difícil de cumplir precisamente en los países que desean industrializarse, o que están en vías de desarrollo, pues el «trabajo en serie, monótono y repetitivo, así como las líneas de montaje están al acecho y parecen constituir un primer paso necesario para llegar a la automación». Afortunadamente, los trabajos más fácilmente automatizables son aquellos que requieren que los hombres trabajen «cómo máquinas». Por consiguiente, para el autor la segunda revolución industrial consiste en acabar con los trabajos desagradables y «antinaturales» de la primera.

2.3 NATURALEZA DEL TRABAJO:
TRABAJO APROPIADO PARA
LAS CARACTERÍSTICAS
E INTERESES
DE LOS TRABAJADORES

Esta condición se consigue a través de una orientación vocacional. ¿Cuántas firmas realizan la selección de personal teniendo en cuenta esta orientación vocacional?; porque esta última busca primariamente las características del trabajador y su interés, más que las necesidades de la empresa o Ministerio en cuestión, aunque, naturalmente, tenga muy en cuenta esas necesidades. Por tanto, la selección de personal debe modificarse teniendo en cuenta estos factores, que constituyen importantes fuentes de satisfacción en el trabajo.

2.4 INCENTIVOS E «INSPIRACIÓN»
SUFICIENTE SEGURIDAD,
SUELDO Y «STATUS»

La seguridad es uno de los más importantes factores de satisfacción en el trabajo. Se está demostrando ahora más que nunca con los rapidísimos cambios tecnológicos y con la automación, que hacen inservibles a ciertos tipos de trabajadores. Si bien el autor considera que es difícil acabar con esta situación, también afirma que en Japón se ha conseguido. La forma en que los japoneses lo han logrado no parece que haya disminuido la productividad, y lo han alcanzado, simplemente, adoptando una política de planificación del trabajo, em-

pleando a toda la gente e inscribiéndola en la nómina. En efecto, bajo algunas condiciones puede resultar muy valioso usar el trabajo humano—aunque ello suponga una aparente pérdida, que, como muestra el autor, en el caso del Japón no ha sido así—hasta que pueda ser sustituido sin quebrantos por la automación.

Por lo que respecta a los incentivos, ciertamente hacen que la gente trabaje, pero causan una gran cantidad de problemas y fricciones, hasta el punto de que los propios empleados llegan a un acuerdo y los incentivos dejan de tener su carácter «recompensivo y desigualitario» y dejan de ser operativos. Resulta así más ventajoso empezar por el acuerdo de los empleados. Un alto sueldo es una fuente de cierta importancia de satisfacción en el trabajo, pero ¿cuánto es un «alto sueldo» para cada empleado? En los *kibbutzim* todos los sueldos son iguales; en las empresas japonesas los *managers* solamente ganan el 50 por 100 más que los trabajadores manuales. De otro lado, las experiencias que trae a colación el autor muestran que las diferencias de sueldos actúan, como los incentivos, con toda su secuela de fricciones y tensiones. Quizá con el tiempo, piensa Michael Argyle, las diferencias de sueldo, que en los Estados Unidos y Europa son de diez a uno, puedan reducirse a un abanico de dos o tres a uno como máximo.

Los empleados también buscan un *status* alto, que puede actuar como un incentivo. Naturalmente, el autor recomienda que las dife-

rencias de *status* se reduzcan al máximo y cuando existan sea por motivos justificados.

2.5 INCENTIVOS E «INSPIRACIÓN»: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Argyle muestra, a través de una serie de ejemplos y experiencias, que resulta mejor utilizar también formas de motivación intrínseca, que no únicamente motivaciones puramente económicas. Estas motivaciones intrínsecas provienen o se fomentan por el sentimiento y la conciencia de participación en las decisiones, de contribuir a formular los objetivos de la organización o por la fuerza de la identificación con la comunidad, como en los *kibbutz*. Igualmente puede lograrse la motivación intrínseca cuando el propio trabajo requiere que el empleado deje en él la impronta de su personalidad u ofrece motivos que constituyen retos a su capacidad y «motivación de rendimiento». Bajo las actuales condiciones sólo los *managers* y el *staff* profesional pueden resultar motivados de estas formas. Pero también podrá realizarse, según el autor, cuando el trabajo colme la personalidad e intereses del empleado.

2.6 TRABAJO EN GRUPOS: LA FORMACIÓN DE GRUPOS PEQUEÑOS Y COHESIONADOS

Las investigaciones empíricas han demostrado que los trabajadores de todos los niveles y especialidades prefieren trabajar en grupos pequeños y cohesivos. En

estos casos la productividad suele ser más alta, aunque varía con la tarea del grupo. Por el contrario, personas que trabajan aisladas, amplísimos grupos que están subdivididos en amplios subgrupos, grupos que son muy heterogéneos, etc., suelen estar descontentos y ser poco cooperativos, según ha podido demostrarse.

2.7 TRABAJO EN GRUPOS: LA UTILIZACIÓN DE GRUPOS FUNCIONALES

Argyle recoge una serie de experiencias que confirman que la satisfacción en el trabajo y la misma productividad aparecen en mayor medida en grupos de trabajo pequeños, cohesivos, cooperativos y en los que existen pocas diferencias de *status* entre sus miembros. Estos principios pueden usarse para formar «grupos de trabajo funcionales»; en lugar de reunir a la gente en grupos porque tienen trabajos similares —por ejemplo, secretariados, equipos electrónicos o de ventas, etcétera—, cabe formar grupos en que los empleados tienden a cooperar porque están inmersos en un mismo proyecto, pretenden alcanzar un mismo objetivo concreto. Tales grupos deben formarse de acuerdo con las siguientes condiciones: los miembros necesitan comunicarse frecuentemente en orden a conseguir una cooperación eficaz; deben poseer las capacidades y conocimientos necesarios para conseguir su objetivo por sí mismos y ejecutar su trabajo sin necesidad de ayuda de otras perso-

nas; pueden tener conocimientos, profesiones u oficios muy diferentes entre sí, pero las diferencias de *status* deben ser pequeñas, y las relaciones en el trabajo deben ser de ayuda mutua.

El autor presenta a continuación una serie de ejemplos y casos reales en que la formación de tales grupos ha sido un éxito. Cita el informe de Trist y sus colaboradores con un reagrupamiento de mineros en estructuras de trabajos funcionales; el de Rice sobre los trabajadores de la industria textil en la India. Estos mismos principios se han aplicado en EE. UU. a proyectos de tecnología muy avanzada, como es el caso de la investigación nuclear y del espacio. Un paso adelante en estas estructuras de grupo es el método de «sistemas» en el que los miembros de un equipo varían continuamente a tenor de las diferentes fases de su trabajo (Bass, 1965).

2.8 SUPERVISIÓN Y «MANAGEMENT»

Argyle analiza ciertos estilos de supervisión que producen niveles más altos de satisfacción en el trabajo, reducen en absentismo y los despidos y pueden incrementar el rendimiento de un 10 a un 25 por 100. El estilo óptimo es una combinación de una estructura organizativa adecuada, de consideración personal hacia el empleado y de técnicas «democrático-persuasivas». En efecto, los experimentos de campo que se han llevado a cabo y en los que el estilo de supervisión se modifica en el sentido descrito han

obtenido resultados muy satisfactorios.

Según el autor, los cambios de estilo de supervisión cambian a su vez la estructura organizativa, «pero sin poner "patas arriba" a toda la organización». Estas modificaciones de estilo pueden conseguirse a través de una formación adecuada de los supervisores, según demuestran los estudios llevados a cabo por Morse y Reimer; pero estos mismos análisis demuestran que el cambio de estilo debe producirse en los niveles de supervisión más elevados, pues si los altos directivos los aplican, o simplemente los aceptan, «entonces dichos estilos de liderazgo son imitados con la fuerza de un torrente de montaña por toda la organización».

2.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: DESCENTRALIZACIÓN

Muchos de los problemas de las organizaciones pueden resolverse haciendo unidades organizativas más pequeñas, con lo que se facilita la comunicación, los empleados pueden participar más en la toma de decisiones y existen pocos niveles y diferencias de *status* en la jerarquía; la satisfacción es más grande y el absentismo y los despidos descienden en vertical.

2.10 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: REDUCIR EL NÚMERO DE NIVELES EN LA JERARQUÍA

Esta condición es un corolario de la anterior, puesto que el número de niveles puede también

reducirse aumentando la esfera de control. Varias experiencias han demostrado que ello resulta ventajoso, especialmente en las pequeñas organizaciones. Algunos grados de la estructura jerárquica parecen ser intocables, pero sus perniciosos efectos pueden minimizarse reduciendo estos niveles al menor número posible; y no sólo esto, sino que también cabe reducir la distancia social entre los niveles al reducir las diferencias de sueldo y *status*.

2.11 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

A través de una serie de experiencias de campo llevadas a cabo en América, existe la evidencia de que la participación de los trabajadores y empleados por medio de comités, cuyos representantes han sido elegidos por sus compañeros, genera en las organizaciones un espíritu de mayor cooperación, mayor rendimiento, menos huelgas, etc. Estas experiencias se han extendido a Yugoslavia y Alemania con los mismos resultados satisfactorios, siempre que los comités han tenido un poder real, especialmente sobre los sueldos, y han estado representados todos los niveles.

2.12 PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO: EDUCACIÓN

Muchos jóvenes, después de bastantes años de educación, no saben qué es trabajar ni por qué deben hacerlo. Argyle afirma que sería muy útil enunciar estos as-

pectos lo más claramente posible; más aún, considera que el presente libro es un intento de hacerlo. Las escuelas y centros de formación y capacitación enseñan, sobre todo, las técnicas necesarias para realizar un trabajo, pero sería también muy útil que enseñaran las técnicas y reglas necesarias para las relaciones humanas —individuales y grupales— en el trabajo, así como el sentido y necesidad que el trabajo tiene para el hombre.

2.13 PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO: LA TRANSICIÓN HACIA EL TRABAJO

Existe una experiencia generalizada de que la transición desde la escuela y el estudio a la organización y al trabajo resulta difícil. Por ello Argyle, basado sobre algunas experiencias, considera muy deseable que los jóvenes estudiantes trabajen durante parte de las vacaciones para iniciarse gradualmente. Lógicamente, los directivos deben tratar con particular cuidado y comprensión a estos jóvenes inexpertos.

2.14 PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO: ORIENTACIÓN VOCACIONAL

También es una experiencia generalizada la de que muchos jóvenes tienen muy poca idea de en qué consisten las diferentes profesiones y oficios. Por consiguiente, sería muy interesante que estos jóvenes pudieran ver e incluso «probar» los principales trabajos y profesiones asequibles dentro de su área. Asimismo, los

procedimientos de selección y la orientación vocacional deben considerar tanto la personalidad del individuo y sus intereses como sus aptitudes y capacidades.

3. El ocio recreativo y el futuro del trabajo

Se afirma que uno de los posibles futuros del trabajo es que desaparezca como resultado de la indefinida extensión de la automatización. La cuestión sería: ¿Estaría contenta la gente con este estado de cosas y, en cualquier caso, que haría la gente en lugar de trabajar? El autor decide profundizar más en esta cuestión, planteándose qué es lo que las personas hacen con su tiempo libre en la actualidad y cuáles son exactamente las diferencias entre trabajo y ocio recreativo.

De las veinticuatro horas del día, la gente emplea en dormir unas ocho horas, otras ocho horas en trabajar durante cinco días y medio por semana; pero si al día y medio que resta se le añaden los días de fiesta y las vacaciones, quedan libres, por término medio, unas once horas al día. Algunas de ellas se emplean en vestirse, comer, viajar o desplazarse, etc.; pero, con todo, queda un montón de horas libres en que la gente puede hacer más o menos lo que quiera. Y ¿qué es lo que suelen hacer las personas?

3.1 OCIO CONSTRUCTIVO

Es, quizá, el tipo más interesante de diversión en lo que al autor respecta. Se dirige hacia la conse-

cución de objetivos y suele realizarse en grupos; se parece mucho al trabajo. En efecto, actividades similares las llevan a cabo muchas otras personas como trabajo profesional. Argyle cita multitud de ejemplos: jardinería, artesanía, agricultura, actividades artísticas, horticultura, decoración de la casa, carpintería, reparación y construcción de motores, radios, relojes, etc.; servicios sociales voluntarios, servicios religiosos también voluntarios, actividades de comités, de conducción de vehículos, etc.

Es interesante hacer notar que esta variedad de formas de trabajo, incluido el trabajo manual, las personas las escogen libre y voluntariamente como una actividad de diversión y entretenimiento. Algunas encuestas han demostrado que el ocio constructivo aparece especialmente en hombres jubilados.

3.2 OBJETIVOS CULTURALES

Que incluyen una mayor y mejor educación: lecturas serias, creaciones artísticas, escucha e instrumentación rigurosa musical, etcétera. Realmente estas actividades también cabe incluirlas dentro de los trabajos profesionales: académicos, artistas, músicos, etcétera.

3.3 DEPORTE

Se hace ejercicio, se alivian las tensiones, se disfruta con las competiciones, etc.; pero el deporte es diferente del trabajo porque no produce nada; el deporte es un

fin en sí mismo. Aquí únicamente habría que hacer la salvedad de los deportistas profesionales, para los que el deporte es, sobre todo, un medio de vida, y en este sentido conciben sus entrenamientos y competiciones de forma bastante similar a un trabajo profesional.

3.4 EL OCIO CENTRADO EN LA FAMILIA

Los juegos con los niños, las relaciones familiares concebidas en un sentido amplio de visitas a parientes cercanos y lejanos, etc.; sin embargo, muchas de estas actividades constituyen un verdadero trabajo, especialmente para las madres. Las encuestas han demostrado que estas actividades domésticas ocupan mucho del tiempo libre de las personas entre los veinticinco y los cuarenta años.

3.5 ACTIVIDAD SOCIAL

La amistad es una de las principales formas de relacionarse y una gran parte de nuestro tiempo libre lo empleamos en hablar, comer, tomar una copa, jugar a las cartas o al ajedrez con los amigos. Su objetivo es disfrutar de la interacción social y las actividades se escogen para generar esas formas deseadas de interacción social. Las encuestas demuestran que éste es uno de los principales modos de entretenimiento entre los adolescentes y que las actividades que escogen son: oír música, bailar y hablar acerca de sus problemas personales. Entre las personas mayores la vida social

puede estar organizada a veces como un negocio y entonces se convierte más bien en un trabajo, en el que se organizan un montón de actividades cooperativas vinculantes.

3.6 RELAJACIÓN

Una enorme cantidad de tiempo libre se emplea en actividades que apenas exigen tensión: ver la televisión, ir al cine, leer revistas ilustradas o novelas, o estar sentados sin hacer nada. «Esta relajación procede, en parte del deseo de recuperarse del cansancio del trabajo, y en parte porque no se tiene otra cosa que hacer, porque esas personas no han preparado nada para su tiempo libre y el único recurso que les queda son actividades para matar el tiempo» (Riesman, 1958).

3.7 DIFERENCIAS ENTRE OCIO Y TRABAJO Y LA SUSTITUCIÓN DEL TRABAJO POR EL OCIO

Desgraciadamente no existen estudios sobre la satisfacción que produce el ocio recreativo o la diversión en general y la satisfacción por la productividad; tampoco se conoce en qué difiere exactamente el ocio del trabajo. En primer lugar, de las seis formas de diversión que analiza Argyle, las cuatro primeras son similares al trabajo, puesto que implican un considerable esfuerzo y se dirigen a la consecución de objetivos determinados; la quinta —la actividad social— a veces también responde a esta misma

característica. Resultaría muy útil investigar las diferencias que existen en la realización de las mismas tareas por placer o diversión o como trabajo. Quizá difieran en lo siguiente: muchas de las actividades de diversión se escogen cómo y cuándo uno desea—aparte de los juegos con un grupo de amigos, representaciones de teatro aficionado, trabajo de comités y otras actividades organizadas—. Asimismo, muchas de las actividades de diversión se llevan a cabo sin supervisión alguna. La diversión es completamente voluntaria y está motivada intrínsecamente; una tarea para divertirse no se lleva a cabo a menos que tenga en sí misma implícita su propia recompensa para el que la realiza. El producto final, en cualquier caso, es propiedad de uno mismo.

Se ha dicho que las actividades de diversión se llevan a cabo en compañía de familiares y amigos; sin embargo, es igualmente cierto que muchos trabajos se realizan con unos compañeros que con gran frecuencia llegan a convertirse en amigos. Se ha dicho que las actividades de diversión tienen un aire «gracioso» de «desafío deportivo», pero ello también es verdad para algunos trabajos. Puede sugerirse que las actividades sociales y la relajación no proporcionan el tipo de satisfacción que las otras formas más activas de diversión. Se ha demostrado que con frecuencia aquellos que no trabajan y no tienen organizada su diversión u ocios recreativos se deprimen, pierden su sentido de identidad y de finalidad en la vida y se convierten

física y mentalmente en enfermos. Estos hechos han aparecido a menudo entre los desempleados y la juventud alienada. Cumming y Henry, en 1961, encontraron que los hombres jubilados están más trastornados por razón de la soledad, de la pérdida de su grupo de compañeros de trabajo, de la pérdida de *status* e identidad, así como de pereza o, si se quiere, de pérdida de actividades constructivas. El trabajo parece tener un efecto equilibrador, como lo demuestra, entre otros hechos, el de que se use ampliamente la terapia ocupacional con muchos pacientes mentales. Se diría que la diversión, para ser satisfactoria en sentido importante, debe tener un tipo de «moral equivalente a la del trabajo», aunque pueda diferir del trabajo en ciertos aspectos.

Se ha argüido por algunos observadores de la escena cotidiana organizativo-laboral que debería permitirse que desapareciera el trabajo o se convirtiera en un aspecto menos importante de la vida y, en consecuencia, animar a los trabajadores a buscar su satisfacción en la diversión. No obstante, para que esto pueda tener éxito sería necesaria una notable ampliación de las facilidades de diversión y de una formación y entrenamiento para la misma. Desgraciadamente, se ha comprobado que las personas mejor preparadas para el ocio recreativo suelen ser aquellas que están más ocupadas con su trabajo y que serían los últimos que dejarían de trabajar, caso de que se llevara adelante un proceso de automa-

ción total. En los momentos actuales nuestra estructura social está basada en gran medida sobre las relaciones del trabajo, por lo que tendría que ser reemplazada por otro tipo de estructura social. En la actualidad, para muchas personas, su sentido de identidad y el significado y finalidad de la vida está fundamentado principalmente sobre el trabajo; esto también tendría que ser reemplazado por un sentido de identidad y finalidad proveniente del ocio recreativo. Pero, en cualquier caso, siempre quedaría un montón de actividades por hacer, algunas de ellas posiblemente desagradables, que serían muy semejantes al trabajo, de modo que se daría la aparente combinación paradójica de un trabajo sin sentido y un ocio pleno de sentido. Existen personas hoy en día que tienen trabajos desagradables, pero ocios o diversiones muy gratos. Sin embargo, Blanner, en 1964, demostró que esto no era lo normal, sino que, por el contrario, la cualidad del trabajo afecta a la cualidad del ocio o diversión.

Una aproximación más constructiva podría ser modificar el carácter del trabajo de forma que facilitara la máxima satisfacción e incorporarle, por tanto, muchas de las características del ocio recreativo. En las comunidades primitivas y medievales apenas había distinción entre trabajo y diversión. Algo de esto ha sucedido ya: el trabajo de los académicos, artistas, escritores, etc., resulta casi indistinguible de su ocio. Podría decirse que no tienen horario de trabajo, sus actividades sociales

suelen estar enlazadas con su propia profesión y, con frecuencia, no tienen clara la distinción entre sus horas de trabajo y de ocio; sería difícil, por ejemplo, diferenciar si una canción cantada con motivo de una ocasión social es trabajo o diversión. Similares consideraciones cabría hacer para determinados *managers*, que aprovechan las comidas para seguir hablando de su trabajo, así como durante las reuniones con colegas y amigos, etc. En cambio, cabe encontrar características de diversión durante la actividad laboral de trabajadores manuales o empleados de oficina a través de sus grupos informales, de sus bromas, etcétera.

¿Podría convertirse aún más el trabajo en ocio recreativo? A esta pregunta el autor contesta afirmativamente. En efecto, dice, «las actividades de diversión se escogen cuándo y cómo uno quiere». Pues bien, esto se ha utilizado con gran éxito con trabajadores africanos: a un grupo informal de estos trabajadores se le encomendó un trabajo para que lo realizasen cuando quisieran y se les pagó cuando estuvo terminado. El éxito, como dice el autor, fue inmejorable, y algo parecido ha ocurrido cuando se ha experimentado en otras ocasiones. Sin embargo, esta libertad se compagina muy mal con una producción industrial regular y permanente. Otro de los atractivos del ocio recreativo es que nadie lo supervisa o controla. Para atender a este aspecto el autor ha recomendado, con algún éxito, un nuevo estilo de relaciones de los supervisores. Asimismo,

Argyle ha recomendado que el trabajo esté intrínsecamente motivado. Los productos del ocio recreativo, si es que en producto se concreta, pertenecen a su creador. Mills, un estudioso del trabajo artesano, ha argüido que, «si el producto no pertenece al productor, éste, al menos psicológicamente, debe considerarlo como suyo, conociendo, por ejemplo, el destino del producto, sus ingredientes, cómo se hace, etc., para que sepa el significado concreto que tiene su parte de trabajo dentro del conjunto». En pocas palabras, que debería ser posible que el empleado tuviera un sentimiento de orgullo e identificación con el producto. Existen muchos trabajos en que esto sucede así: por ejemplo, el trabajo artesano o el que exige habilidades muy elevadas, el del investigador y los académicos, el de los hospitales y otras específicas organizaciones...

Parece, pues, que el trabajo debería de tener muchas de las propiedades y características del ocio recreativo y que ello contribuye a conseguir una alta productividad. Igualmente, parece que el ocio recreativo y la misma diversión deben poseer bastantes de las propiedades del trabajo para ser satisfactorios. Por consiguiente, las personas buscarán actividades de un cierto tipo, bien las consideren trabajo, bien ocio recreativo o diversión, porque reúnen las condiciones de la satisfacción humana: interés y sentido personal de la tarea que se realiza, uso de las aptitudes y características básicas en la misma, reconocimiento adecuado del *status*

social, rendimiento bajo una correcta supervisión (o no supervisión), llevada a cabo en grupos bien cohesionados dentro de pequeñas organizaciones y con la participación más completa posible en la administración de las mismas.

La abolición del trabajo va a constituir un lentísimo proceso, que nunca llegará a ser total. Por tanto, es importante mejorar las condiciones de trabajo con el fin de que sean más satisfactorias para cada uno de los empleados, y ello como un mismo fin en sí mismo y también como un método para aumentar la cooperación y la eficacia. La industria no puede esperar que continúen sus altos beneficios si una elevada proporción de sus empleados se encuentran básicamente descontentos, cooperan poco y manifiestan su descontento en absentismo, huelgas, trabajo lento, etc. Riesman, todavía en 1958, encontraba imposible «que bien los sindicatos o bien los *managers* estuvieran al menos de acuerdo e interesados en hacer el trabajo más satisfactorio desde el punto de vista humano». Resulta curioso que los sindicatos se preocupen casi únicamente por incrementar las recompensas puramente extrínsecas del trabajo: aumento de sueldo, más vacaciones, menor horario laboral, etc.

En cualquier caso, parece ser que el futuro incremento de horas libres la gente seguirá empleándolas en actividades cada vez más similares a las del trabajo. Quizá la futura educación debería ir preparando a la gente más y

más para tales actividades y las autoridades deberían prever la máxima facilitación del ejercicio, desarrollo y práctica de estas actividades recreativas y de entretenimiento. De forma alternativa podrían cambiarse nuestros actuales métodos de socialización, de modo que la ética protestante, tal y como la concibe Max Weber en sus repercusiones sobre el trabajo, desapareciera y las futuras generaciones pudieran estar contentas

de no hacer nada en lo que a trabajo se refiere. Sin embargo, desde la perspectiva de Argyle, esta última alternativa—lograble casi totalmente a través de la automatización indefinida de los procesos laborales—no le parece ni la más atractiva ni la más adecuada, porque básicamente su idea del trabajo y su moral es la de algo que enaltece al hombre.

FRANCISCO ANSÓN OLIART