

# EL TRABAJADOR INDUSTRIAL Y LA ORGANIZACION INDUSTRIAL

Examen de un complejo de interrelaciones

EUGENE C. HAGBURG Y MARGARET L. HELFRICH

A PESAR de que en una sociedad cada día más compleja<sup>1</sup> se hace muy difícil generalizar acerca del trabajador industrial y la organización industrial, varios estudiosos de estos problemas se han esforzado en dar algunas nociones generales de las relaciones entre esas dos unidades.<sup>2</sup> Aunque sus perspectivas hayan sido limitadas y parciales, hay que reconocer que tales trabajos han contribuido grandemente al desarrollo de un cuerpo teórico comprensivo de dichas relaciones. A

<sup>1</sup> El impacto de la industrialización y los procesos concomitantes de urbanización y burocratización sobre la conducta del trabajador industrial y la organización industrial ha sido presentado en muchos trabajos, por ejemplo, véase Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison y Charles A. Myers, *Industrialism and Industrial Man* (Oxford University Press, New York) 1964, y también Clark Kerr, *Labor and Management in Industrial Society* (Anchor Books, New York) 1964, para un análisis de la lógica de la industrialización y una visión de la sociedad cada vez más especializada, organizada y burocratizada. También véase, Robert K. Merton, "Bureaucratic Structure and Personality" en su *Social Theory and Social Structure* (The Free Press, Glencoe, Ill.), 1949; Wilbert E. Moore, *Industrialization and Labor* (Cornell University Press, Ithaca, New York) 1951; George Theodorsen, "Acceptance of Industrialization and Its Attendant Consequences for the Social Patterns of Non-Western Societies" *American Sociological Review*, XVIII (1953), 477-84; Louis Wirth "Urbanism as a Way of Life", *American Journal of Sociology*, XLIV (julio 1938); Erich Fromm, *Escape From Freedom* (Rinehart, New York) 1941; Reinhard Bendix, "Bureaucratization in Industry", in Arthur Kornhauser, etc. (Eds.), *Industrial Conflicts* (McGraw-Hill, New York) 1954; Peter M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society* (Random House, New York) 1962; y Neil J. Smelser y William T. Smelser, *Personality and Social Systems* (John Wiley and Sons, Inc., New York) 1963. Los autores y obras anteriormente citados expresan posiciones importantes relativas a las interrelaciones entre individuos, organizaciones e instituciones dentro de la sociedad.

<sup>2</sup> De acuerdo con Wilbert E. Moore, *Industrial Relations and The Social Order* (The MacMillan Co., New York, 1951) y Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1964), la posición clásica descansa en el supuesto de que lo que caracteriza la orientación del individuo hacia su trabajo es la racionalidad económica y la adecuación lógica. Para una ilustración de esta posición clásica, ver: Frederick W. Taylor, *Scientific Management* (Harper, New York, 1911).

pesar de esto, seguimos teniendo necesidad de una visión más completa de este conjunto de interrelaciones para así obtener un mayor conocimiento del efecto de las mismas en el individuo, la organización y la sociedad.<sup>3</sup>

En una sociedad cada día más compleja, donde el trabajador industrial se ve cada vez más envuelto en la organización industrial, la manifestación de frustración y desorganización en esas unidades habrá de tener graves repercusiones para el conjunto de la sociedad, como veremos posteriormente.

En líneas generales, el propósito de este artículo es tratar de la mutua adaptación entre el obrero industrial y la organización industrial, y para ello es conveniente, 1) discutir las primeras teorías que intentaron clarificar esa interrelación; 2) examinar las interrelaciones del individuo y la organización formal en términos del patrón de congruencia y/o incongruencia; 3) describir ciertas manifestaciones de los patrones de congruencia e incongruencia; 4) discutir soluciones relativas a la integración satisfactoria de los individuos sanos y las organizaciones efectivas, refiriendo tal integración a la sociedad en general.

### *Posiciones teóricas más importantes*

Tradicionalmente, la organización industrial ha sido vista como una configuración que envuelve las características estructurales y formales de la organización. Esta posición acentúa la división y especialización del trabajo; la utilización eficiente del esfuerzo individual; subrayando que la organización administrativa y la dirección se orientan hacia fines explícitos. Ilustrativo de esta posición fue el movimiento de la administración científica<sup>4</sup> que en muchos aspectos ve al obrero industrial —en esencia— como el hombre económico. Esta posición supone que los objetivos de los obreros, al menos de la mayor parte de ellos, son congruentes con los objetivos de la organi-

<sup>3</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey) 1965. También, para una discusión de la complejidad de las organizaciones, ver Chris Orgyris, *Understanding Organizational Behavior* (The Dorsey Press, Inc. Homewood, Ill.) 1960. Para una visión general, ver: Mason Haire, Ed.; *Modern Organization Theory* (John Wiley & Sons, Inc., New York) 1959; James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations* (John Wiley & Sons, Inc., New York) y William E. Schlander, William G. Scott, Alan C. Filley, *Management in Perspective* (Houghton Mifflin Co., Boston, Mass.), 1965.

<sup>4</sup> Para una visión de los principios básicos de la administración científica véase: Frederick W. Taylor, "The Principles of Scientific Management", en *Management in Perspective* (Eds.) William E. Schelender W. G. Scott y Alan C. Filley (Houghton Mifflin Co., Boston) 1965, págs. 19-33. En adición, véase: W. G. Scott "Organization Theory; An Overview and an Appraisal", *Academy of Management Journal*, April, 1961, págs. 7-26.

zación. Implícitamente, se asume que ambas entidades actúan con miras a maximizar sus ingresos, y que una y otra se observan como instrumentos para alcanzar dichos objetivos.<sup>5</sup>

Estrechamente relacionada con la anterior posición se encuentra la visión de la organización como un proceso de hacer decisiones<sup>6</sup> el cual coloca las mismas de acuerdo a un orden jerárquico. Dentro de esta perspectiva, se analiza cómo, las altas esferas administrativas, determinan las normas generales; cómo esas normas se especifican al cuerpo administrativo intermedio, y cómo se ejecutan por medio de los niveles más bajos.<sup>7</sup> El trabajador industrial es visto, ahora, como una variable que puede afectar el logro de los objetivos de la organización, discrepando así, en parte, de la visión de gerencia científica que tendía a ver al obrero respondiendo racional y automáticamente a las tareas asignadas. En este sentido, la visión de "decision-making" nos da una perspectiva adicional, pero su capacidad explicativa está limitada por algunos factores informales existentes en el conjunto de interrelaciones entre el obrero y la organización administrativa, así como en el mismo proceso de hacer decisiones.

Otra posición teórica, identificada con el movimiento de las relaciones humanas, intenta darnos una visión amplia de la configuración organizativa, por vías de la estructura informal. Los estudios, ya clásicos, de Hawthorne<sup>8</sup> marcan, para muchos, la ruptura con las posiciones tradicionales, al afirmar la influencia que la organización informal tiene sobre el desempeño del trabajo y, en última instancia, sobre la efectividad de la organización. En contraste con las primeras posiciones, el trabajador industrial es visto como un ser social, lanzándose "serias objeciones a la eficiencia automática de los incentivos salariales como instrumento de motivación".<sup>9</sup> Este enfoque sugiere

<sup>5</sup> De acuerdo con Amitai Etzioni en *Modern Organizations* (Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey) 1964, pág. 39, la administración científica "asumía que la organización más eficiente sería también la que más recompensara, puesto que maximizaría productividad y salario del obrero". Véase también, Rensis Likert, "A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management", *Modern Organization Theory*, editado por Mason Haire (John Wiley and Sons, Inc.) 1959, pág. 185, quien sugiere que "la teoría tradicional ignora grandemente la importancia de la motivación" y la relevancia de los grupos efectivos de trabajo.

<sup>6</sup> Véase J. G. March y H. Simon, *Organizations* (Wiley, New York) 1958; también Paul J. Gordon, "Transcend the Current Debate on Administrative Theory", *Journal of the Academy of Management*, diciembre, 1963, págs. 290-303. Para un análisis de los elementos envueltos en la teoría de hacer decisiones, véase Howard E. Thompson, "Management Decisions in Perspective", en *Management in Perspective*, editores W. E. Schlender, W. G. Scott y Alan C. Filley (Houghton-Mifflin Company, Boston) 1965, pág. 136.

<sup>7</sup> Para una discusión del problema, véase Amitai Etzioni, *ob. cit.*, pág. 30.

<sup>8</sup> Para una original descripción de esas investigaciones, véase: F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Harvard University Press, Cambridge, Mass.), 1939.

<sup>9</sup> March y Simon, *Organizations*, *ob. cit.*, pág. 19.

que, 1) la eficiencia de la organización está influenciada por la capacidad social de los obreros tanto como por su capacidad física; 2) las recompensas no económicas, al menos en parte, determinan la motivación y felicidad del obrero; 3) de ningún modo, un alto grado de especialización es la forma más eficiente de división del trabajo y 4) los obreros no reaccionan ante la gerencia como individuos, sino como miembros de grupos.<sup>10</sup> En esencia, el enfoque de las relaciones humanas intenta darnos la estructura formal de la organización en relación a las necesidades sociales del individuo y, en un sentido, nos provee una visión teórica más completa de las interrelaciones.<sup>11</sup>

Una posición teórica más reciente es el enfoque estructuralista, el cual pretende sintetizar la teoría clásica de la organización con la de las relaciones humanas. Esta perspectiva mantiene que las posiciones teóricas tradicionales son segmentales,<sup>12</sup> indicando la necesidad de desarrollar una visión que sea combinación de la configuración organizativa y de la visión integral del hombre. De conformidad con Etzioni, los "escritores estructuralistas reconocen totalmente el dilema: las inevitables tensiones —que pueden ser reducidas, pero no eliminadas— entre necesidades de la organización y necesidades personales; entre racionalidad e irracionalidad; entre disciplina y autonomía; entre relaciones formales e informales; entre gestores y obreros".<sup>13</sup>

Aunque hay otras posiciones teóricas, que han contribuido grandemente a un mayor entendimiento de los patrones organizativos, indicamos aquí solo aquellas que consideramos especialmente relevantes para este trabajo.

En la siguiente sección estudiaremos algunas interrelaciones de las necesidades del obrero y la organización industrial, en términos del grado de congruencia e incongruencia.

### *Las interrelaciones del Individuo y la Organización*

Hay que admitir diversas maneras de ver las interrelaciones del individuo y la organización formal. Un modo de ver ese patrón lo

<sup>10</sup> Para una discusión más completa, véase Etzioni, *Modern Organizations*, *ob. cit.*, pág. 32.

<sup>11</sup> Esta posición es defendida por Philip Selznick en "Foundations of the Theory of Organization", *American Sociological Review*, 13 (1948), págs. 25-35. Véase también, Daniel J. Levinson, "Role, Personality, and Social Structure in the Organizational Setting" *Personality and Social Systems*, Editores, N. J. Smelser and William T. Smelser (John Wiley and Sons, Inc., New York) 1963, y Arthur Kornhauser, *Mental Health of the Industrial Worker* (John Wiley and Sons, Inc.) 1965, pág. 283. Una visión un poco diferente, es presentada por R. Bendix, *Work and Authority in Industry* (Harper and Row, New York) 1963, pág. 319, quien concluye que el enfoque de las relaciones humanas, "ha encontrado una limitada aceptación en las prácticas gerenciales, pero que su contribución a la ideología gerencial ha sido penetrante".

<sup>12</sup> Véase, Etzioni, *Modern Organizations*, *ob. cit.*, pág. 47.

<sup>13</sup> *Ibid.*, pág. 41.

es en términos de congruencia e incongruencia entre las necesidades y metas del obrero y la organización formal.<sup>14</sup> Supuestamente, la satisfacción de las necesidades personales y el logro de las metas de la organización están interrelacionadas y son interdependientes, siendo condiciones necesarias para la adaptación adecuada de aquellas unidades conceptualmente distintas. El individuo y la organización pueden ser conceptualizados independientemente, sin embargo, la mejor y más útil explicación de aquellas interrelaciones si partimos del individuo y la organización como unidades distintas, sería una que agrupase dichas unidades. En gran medida, la adaptación satisfactoria del individuo y la organización puede depender de nuestra habilidad para pensar un sistema integrado de conducta que nos dé una visión más amplia de aquella relación.<sup>15</sup>

Si miramos al obrero como un individuo con cierta libertad en su puesto de trabajo,<sup>16</sup> implicando este trabajo actividad, independencia, uso de capacidades y un control del mismo,<sup>17</sup> denotamos ciertos elementos importantes en el contexto de la organización.<sup>18</sup> En otras palabras, el ajuste satisfactorio del trabajador industrial está influenciado por los elementos estructurales de la organización, así como por las características de la personalidad individual. Y si vemos la organización industrial como un plan racional para conseguir ciertos objetivos, para mantenerse a sí misma y adaptarse al medio ambiente, hemos de hacer ciertas suposiciones relativas a los medios con los cuales se obtienen aquellos objetivos. Algunas de esas suposiciones están claramente articuladas en algunas teorías de administración científica que incluyen: 1) especialización o asignación de tareas específicas a los individuos; 2) un cuerpo de mando o la distribución de la autoridad y el control según un orden jerárquico; 3) unidad de dirección planeada y dirigida por un líder; y 4) un medio de control o la limitación del líder por unos cuantos subordinados.

Aunque eso es evidencia suficiente para afirmar que hay un alto grado de congruencia entre el individuo y la organización industrial,

<sup>14</sup> Véase Chris Argyris, *Understanding Organizational Behavior*. (The Dorsey Press, Ill.) 1960, para un conjunto de problemas relativos a la falta de congruencia. También véase, E. W. Bakke, "Concept of the Social Organization" *Modern Organization Theory*, Editor Mason Haire (John Wiley & Sons, New York) 1959, pág. 37 y E. H. Schein, *Organizational Psychology* (Prentice-Hall, Inc., New Jersey) 1965, págs. 10-11.

<sup>15</sup> Para un enfoque similar véase, Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (John Wiley & Sons, New York), pág. 7.

<sup>16</sup> Fomm, *ob. cit.*

<sup>17</sup> Argyris, *ob. cit.*, pág. 14.

<sup>18</sup> A. Maslov, *Motivation and Personality* (Harper Bros., New York) 1964, para una discusión del impacto de la industria moderna en la pérdida de la necesidad del hombre de utilizar sus capacidades y destrezas de una manera particular. También, véase, J. Tiffin y E. J. McCormick, *Industrial Psychology* (Prentice-Hall, Inc., New Jersey) 1965, págs. 340-343.

no podemos ignorar el grado de incongruencia existente entre los principios de la organización efectiva y las necesidades del obrero industrial.<sup>19</sup> Por ejemplo, la organización requiere dependencia —no independencia— uso de pocas capacidades y ninguna interferencia en el control del trabajo, para mencionar sólo algunos de los elementos inadecuados.<sup>20</sup> El grado de congruencia, en una sociedad dinámica, puede ser influenciado, también, cuando las necesidades psicológicas y de seguridad más básicas han sido satisfechas y otras necesidades sociales aparecen como más relevantes e influyentes sobre la conducta. Si este supuesto es correcto, es importante partir de las necesidades y deseos como fuente de la congruencia e incongruencia.

Aunque lo anterior puede ser una simplificación extrema, la falta de congruencia puede ser también sintomática de profundas inseguridades que pueden precipitar un conflicto entre el obrero y la organización, pudiendo reflejarse este en la sociedad en distintas formas de mal funcionamiento y otras manifestaciones.<sup>21</sup> Como quiera que la organización industrial descansa en el conocimiento técnico y en la obediencia,<sup>22</sup> aquella puede agravar esas inseguridades al frustrar al obrero respecto a sus necesidades o metas. En un sentido es paradójico que el individuo entre en la vida organizada para obtener ciertas metas y se encuentre que otras metas se afectan desfavorablemente. Sin embargo, si nos atenemos a los conceptos de armonía industrial,<sup>23</sup> bienestar individual, y sistema social relativamente estable, es necesario que la fuente de la incongruencia sea delineada y tratada de una manera racional, para que así las tensiones que puedan originarse no irrumpen en el complejo industrial ni se manifiesten en la sociedad por medio de las diversas maneras de mal funcionamiento humano. Esto indica que la adaptación adecuada del trabajador industrial es un prerrequisito para la armonía industrial y es tan im-

<sup>19</sup> Véase Argyris, *ob. cit.*, pág. 14. También V. A. Thompson, *Modern Organization* (Alfred A. Knopf, New York), 1961.

<sup>20</sup> Esta situación se refleja en la respuesta "no satisfecho con el trabajo" dada por el 80% de los trabajadores de cuello azul, tal como nos dicen F. Herzberg, B. Mausner, R. Peterson y D.F. Capwell, *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* (Psychological Service of Pittsburgh, Pa.), 1957.

<sup>21</sup> De acuerdo a A. Kornhauser, "Human Motivations Underlying Industrial Conflict" Editores, A. Kornhauser, R. Dubin, A. M. Ross (McGraw-Hill, New York) 1954, pág. 78, "las necesidades específicas indicadas por los empleados y el mundo obrero son importantes en primer lugar como indicadores de sus profundas inseguridades y para su paz interna". La inseguridad psicológica va más allá del deseo por seguridad económica".

<sup>22</sup> Peter M. Blau y W. Richard Scott, *Formal Organization* (Chandler Publishing Co., San Francisco), 1962.

<sup>23</sup> George C. Homans, "Industrial Harmony as a Goal", *Industrial Conflict*, *ob. cit.*, pág. 48. El indica que la armonía industrial significa "incrementar la efectividad de la organización para producir bienes y servicios e incrementar el desarrollo humano y la satisfacción de la persona".

portante como la adaptación adecuada de la organización al medio social.

Aunque la incongruencia entre el individuo y la organización nos da solo una explicación parcial de la frustración individual y de las tensiones de la organización, sin embargo, nos esclarece el dilema de la misma.<sup>24</sup> Y nos indica, en gran medida, el origen de algunos de los fenómenos más obvios de mal funcionamiento como, por ejemplo, pobre realización del trabajo, alienación, enfermedades mentales y otros.

### *Manifestaciones de Congruencia e Incongruencia*

Aunque es difícil estimar con seguridad la congruencia —o falta de ella— entre las necesidades del obrero y la organización industrial, amplios estudios<sup>25</sup> han presentado que una proporción significativa de trabajadores estaban contentos con su trabajo,<sup>26</sup> lo cual, al menos en parte, refleja un grado de congruencia. A pesar de eso, el grado de insatisfacción o incongruencia sigue siendo significativo en cuanto indica, al menos en sentido cualitativo, el desasosiego individual y organizativo,<sup>27</sup> así como una medida del desequilibrio del complejo industrial. Esto es importante cuantitativamente, ya que, aproximadamente, se ha estimado que el 13% de la población obrera<sup>28</sup> está descontenta con su trabajo, subiendo dicho porcentaje a 98<sup>29</sup> en industrias donde el trabajo es repetitivo y no requiere grandes destrezas.<sup>30</sup>

Ciertamente, la satisfacción en el puesto de trabajo es un aspecto crítico del patrón de ajuste total del obrero industrial, y refleja en parte, la naturaleza de la congruencia entre las necesidades individuales y las metas de la organización. En bastantes estudios<sup>31</sup> se ha pre-

<sup>24</sup> De acuerdo con Amitai Etzioni, *Modern Organization* (Prentice-Hall, New Jersey) 1964, pág. 41, estas inevitables tensiones están reconocidas por los estructuralistas.

<sup>25</sup> Una crítica de tales estudios, por F. Herzberg, B. Mausner, R. O. Peterson y D. F. Capwell aparecen en *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* (Psychological Service of Pittsburgh, Pittsburgh, Pa.), 1957.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pág. 4 "...después de examinar más de 50 estudios... sólo un 13% de nuestra población obrera expresa una actitud general negativa hacia sus trabajos".

<sup>27</sup> Argyris, *ob. cit.*, pág. 15.

<sup>28</sup> Herzberg, *ob. cit.*, pág. 4.

<sup>29</sup> Kornhauser, *ob. cit.*, pág. 91.

<sup>30</sup> C. R. Walker y R. H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Harvard University Press, Cambridge, Mass.) 1952, págs. 38-65. Los trabajadores entrevistados criticaron el carácter repetitivo de sus trabajos e indicaron la satisfacción que produce el trabajo variado y la interacción social.

<sup>31</sup> Véase, por ejemplo, T. W. Harrell, *Industrial Psychology* (Rinehart, New York) 1949; R. Hoppock, *Job Satisfaction* (Harper Bros., New York) 1935; N. C. Morse, *Employee Satisfaction, Supervision and Morale in an Office Situation* (University of Michigan Survey Research Center Report, 1953). También, véase, *ob. cit.*

sentado que la satisfacción del trabajo está relacionada con la variedad del mismo y las oportunidades que el obrero<sup>32</sup> tenga de hacer decisiones, y han sugerido que la satisfacción de necesidades no básicas solo puede tener lugar allí donde la estructura de la organización es congruente con las necesidades individuales.<sup>33</sup> Es de gran interés la influencia que el nivel de destrezas de muchos trabajos tiene sobre la satisfacción en el puesto de trabajo, así como sobre la salud mental de los individuos,<sup>34</sup> lo cual tiende a reflejar el tipo de ajuste que el obrero ha hecho con la organización industrial. En pocas palabras, conforme el trabajo es más técnico, y mayor control se tiene sobre él, es evidente mayor congruencia, como manifestación de la satisfacción ocupacional. Sin embargo, la organización industrial se dirige a la especialización extrema de funciones, dejando pocas oportunidades para el ejercicio de destrezas, o para hacer decisiones, representando esto un dilema central para la organización, en la práctica. Esto ilustra un modo de incongruencia, resultante de una violación de las necesidades sociales y psicológicas de los individuos, que puede ser destructor de los objetivos de la organización.

Tal insatisfacción puede reflejar una incongruencia básica entre las necesidades de salud del individuo y las demandas de la organización formal, dando lugar, en el corto plazo, a frustración, enajenación y otras formas diferentes de conflicto para los individuos. Debido a que la organización y el individuo se encuentran interrelacionados, un tipo de conducta como la anterior, puede resultar en la frustración de ciertos objetivos de la organización y en medidas correctivas de parte de la gerencia, las cuales pueden ser contraproducentes e incrementar el grado de incongruencia.<sup>35</sup> Tal insatisfacción en el trabajo puede resultar en grandes desajustes fuera de la organización industrial, como, por ejemplo, el aburrimiento general, el descontento con el ajuste personal,<sup>36</sup> un alto porcentaje de síntomas nerviosos,<sup>37</sup> apatía y enfermedades neuróticas. Hay que reconocer, sin embargo, que puede haber otros elementos y factores fuera del marco industrial que precipiten tal tipo de conducta.

En resumen, el grado de congruencia refleja la integración adecuada entre el individuo y la organización, en el seno de una sociedad

<sup>32</sup> Véase Robert M. Wald, Roy A. Doty, *The Top Executive—A Firsthand Profile* (Harvard Business Review) 1954, págs. 45-54, quien indica que los ejecutivos responden de una manera similar al obrero.

<sup>33</sup> Argyris, *ob. cit.*, pág. 19.

<sup>34</sup> A. Kornhauser, *Mental Health of the Industrial Worker* (John Wiley, New York), 1965.

<sup>35</sup> Para una discusión más completa, véase Argyris, *ob. cit.*, pág. 18.

<sup>36</sup> Véase Patricia A. Cain, *Individual Differences in Susceptibility to Monotony* (Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell Univ.).

<sup>37</sup> *Ob. cit.*, Kornhauser.



industrial dinámica. El grado de incongruencia refleja algo más que la insatisfacción o el mal ajuste del obrero a las demandas de la organización, por tanto requiere nuestra atención si es que estamos interesados en mantener la efectividad de la organización industrial y la salud —el buen funcionamiento— de los individuos, dentro y fuera de la organización. La armonía industrial exige soluciones para los problemas que han surgido fuera de esta relación fundamental. En la próxima discusión trataremos específicamente de algunas de las posibles soluciones.

### *El Problema de la Integración del Individuo y la Organización*

Por lo dicho anteriormente, se sugiere que los científicos conductistas, en general, han estado interesados en esos problemas pero presentándolos fuera del complejo de interrelaciones del obrero y la organización industrial. En otras palabras, hay un alto grado de consenso sobre la perniciosa influencia que la incongruencia tiene sobre el individuo como sobre la organización. Sin embargo, poco se ha hecho con respecto a pensar soluciones para dichos problemas<sup>38</sup> dentro de una amplia perspectiva.

Las soluciones a esos problemas han de ser vistas: 1) en términos de la adaptación adecuada, o inadecuada, del individuo a la organización industrial, así como a la sociedad en general; y 2) en términos del ajuste de la organización industrial incluyendo la estructura de la organización, los controles administrativos, los planes de trabajo y el sistema de incentivos. En otras palabras el enfoque deberá basarse en los aspectos externos e internos de la organización.

La adaptación satisfactoria no es un fenómeno simple. Sin embargo, parece haber considerable acuerdo en que ciertos factores ambientales sirven para inhibir la motivación del obrero.<sup>39</sup> En otras palabras, el obrero se frustra cuando no se le permite trabajar de acuerdo con sus expectativas, lo que podría implicar uso de destrezas, participación en el proceso de hacer decisiones e interacción social con sus compañeros. Es decir, es necesario observar con cuidado las destrezas individuales y las características de la personalidad<sup>40</sup> para hacer posible

<sup>38</sup> Véase, Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*. (John Wiley & Sons, Inc., New York) 1964. Para una visión parcial, véase A. C. Mackinney, P. F. Wernimont y W. O. Galitz "Has Specialization Reduced Job Satisfaction", *Personnel*, January-February, 1962, pp. 8-17.

<sup>39</sup> R. K. Merton, "The Machine, the Worker, and the Engineer", *Science*, 105, 1947, pp. 79-84. También, E. Roper, "The Fortune Survey-The American Factory Worker: What's Good About His Job... What's Bad About It?" *Fortune*, May, 1947, pp. 5-12.

<sup>40</sup> Victor H. Vroom, "Some Personality Determinants of the Effects of Participation" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 59 (1939) pp. 322-327.

la adaptación satisfactoria del individuo a la organización. Implícito en lo anterior está la necesidad de re-estructurar los puestos de trabajo, así como el desarrollo de la personalidad y las oportunidades educativas, antes de hacer la selección para ocupar aquéllos. Más específicamente, la adaptación satisfactoria del individuo está relacionada con el nivel del trabajo en lo referente a destrezas exigidas, responsabilidad y variedad. Un científico social ha indicado que la salud mental varía significativamente con el nivel de los trabajos desempeñados, descubriendo en parte la importancia de la estructura de los empleos para el ajuste de los individuos.<sup>41</sup> Tales ajustes son relevantes cuando los observamos dentro de un contexto amplio, ya que los desajustes habidos en la organización se transfieren a la sociedad en general, del mismo modo que los desajustes habidos en ésta se reflejan en las organizaciones. En otras palabras, el supuesto básico que sugerimos en este trabajo es el de que si el obrero industrial es incapaz de hacer un ajuste adecuado, debido a características de personalidad o a características estructurales de la organización, esto representará serias complicaciones para el individuo, la organización industrial y, claro está, para la sociedad en general.

Otros especialistas que indican la importancia de los factores ambientales del trabajo, sugieren que la industrialización y particularmente la mecanización son una amenaza al sentido de la persona y la propia valía del trabajador.<sup>42</sup> De otro modo; la especialización extrema del trabajo crea una atmósfera de incertidumbre y hostilidad, produciendo tensión. Esta posición parece ser confirmada por el alto grado de insatisfacción entre los obreros de factoría y particularmente, aquellos que desempeñan trabajos no especializados.

Obviamente, la reducción de la incongruencia y la tensión en el individuo está relacionada con la estructura organizativa, y requiere una visión que englobe tanto al obrero como la organización, en lugar de una simple reestructuración pensando solo en el individuo. Un enfoque de este último tipo sería inadecuado en el mismo sentido que lo eran las primeras proposiciones de la administración científica. A pesar de ello, tales posiciones podrían servirnos como cuasi-modelos que explicasen la racionalidad de las relaciones interpersonales. Si esto pudiese ser presentado, facilitaría el logro de las metas de la organización.

Parece así, que las soluciones para el dilema —no resuelto— de incongruencia disfuncional han de basarse en la reestructuración de

<sup>41</sup> Kornhauser, *Mental Health*, ob. cit., p. 261.

<sup>42</sup> D. Krech y R. S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology*, (McGraw-Hill, Inc., New York) 1948, pp. 539-540; también R. K. Merton, "The Machine, the Worker and the Engineer, *Sciences*, 105 (1947) pp. 78-94.

la misma, más que en su eliminación. Ciertamente, algún grado de incongruencia es funcional cuando sirve como fuente de creatividad y productividad.<sup>43</sup> Sin embargo, el desajuste que tan claramente se manifiesta en la actualidad en los obreros no expertos indica que se necesita, en este nivel, un esfuerzo mucho mayor para reducir drásticamente el grado de incongruencia. Esto podría significar que la incongruencia se traslada a otras unidades organizativas, para así hacer posible una más efectiva y ajustada organización.<sup>44</sup>

Ya que el anterior dilema está aún sin resolver, es interesante pensar cómo podría ser resuelto aquél, al menos en parte. Por ejemplo, reestructurando los empleos para permitir un número mayor de puestos de trabajo, y no sólo las funciones especializadas; introduciendo variedad en el puesto de trabajo por medio de la rotación y otros procedimientos; permitiendo, en alguna medida, la implicación del obrero en el proceso de hacer decisiones, y creando grupos de trabajo que permitan la interacción social significativa. Conforme la jornada de trabajo se reduce, podemos presentar otras soluciones como, por ejemplo, el uso apropiado del descanso, que podría ayudar, claramente, a que el individuo haga un mejor ajuste, y podría eliminar, al menos en parte, la insatisfacción y el conflicto producido por su trabajo. Si partimos de que nuestra sociedad se está orientando más a una sociedad de ocio que a una de trabajo, hemos de concluir que el hombre puede lograr una posición ajustada en el mundo social mediante un adecuado uso de su tiempo ocioso, y no por su actividad económica. Cobra así importancia el origen del "status" a propósito de reducir la ansiedad en el obrero.

Si tal enfoque demostrase que es capaz de reducir la incongruencia-particularmente en los trabajos relativamente no especializados una gran porción de los trabajadores de cuello azul podrían esperar un patrón de ajuste, más flexible, con la organización industrial, así como con la sociedad en general. Y posiblemente la organización industrial podría maximizar sus fines como resultado de una reestructuración total de la incongruencia. En otras palabras, los beneficios de una condición más equilibrada demostrarían que esta es funcional tanto para el individuo como para la organización.

---

<sup>43</sup> Véase, Victor E. Frankl, "Basic Concepts of Logotherapy", *Journal of Existential Psychiatry*, Vol. 3, No. 9, pp. 113-114, quien sostiene "que la salud mental está basada en un cierto grado de tensión".

<sup>44</sup> Véase Argyris, *Integrating the Individual*, op. cit., p. 71, quien señala que "la incongruencia entre el individuo y la organización puede ser la base para un incremento de la efectividad de ambos".

### *Conclusiones*

En gran medida la adaptación del individuo así como la efectividad de la organización dependen de sus relaciones. Y allí donde encontramos que esta interrelación resulta en un pobre ajuste, podemos ver una fuente potencial de incongruencia la cual a su vez puede frustrar los esfuerzos del individuo y de la organización.

En nuestra discusión hay implícitas medidas prácticas que pueden constituir una visión general del complejo de interrelaciones entre el obrero y la organización industrial. Partiendo de este instrumento teórico podemos procurar algunos ejemplos que pueden servirnos de ayuda en la explicación de aquella visión. Así, la reducción de la incongruencia puede lograrse: 1) rediseñando el trabajo permitiendo una expresión más individual; 2) reestructurando la organización para permitir la rotación y el cambio; 3) dando importancia a los grupos de trabajo; 4) reduciendo o reorientando los controles administrativos y normas directivas; 5) reduciendo la tensión mediante el uso creador del tiempo ocioso; y otros. Tales medidas contribuirán a la reducción de la incongruencia.

Fundamentalmente nos hemos confrontado a una falta de conocimiento adecuado sobre la conducta del trabajador de la industria y de la organización industrial dentro de una sociedad agitada por los cambios. Pensamos sobre soluciones antes de que los problemas hayan sido apropiadamente definidos y, por otro lado, las definiciones existentes son poco utilizadas por aquellos que hacen las decisiones en la organización. Podemos resignarnos a: 1) la prevalencia de la incongruencia en nuestro complejo industrial y de la vacilación al señalar las causas de las tensiones que tienen como resultado el mal funcionamiento del individuo y de la organización; o 2) reestructurar la incongruencia para que sirva como un agente catalítico en la obtención de las metas individuales maximizando los esfuerzos de la organización. Esperemos que la última alternativa tenga más futuro en nuestra sociedad.