

PROYECTO BOLIVAR: UN EXPERIMENTO DE REORGANIZACION DEL TRABAJO

Michael Maccoby

Las tentativas por volver a organizar el trabajo industrial no son cosa nueva. Sobre todo en los últimos años, se han llevado a cabo numerosos experimentos que comprenden aspectos como el enriquecimiento y la “humanización del trabajo” e incluso cierta auto-dirección del trabajador. El proyecto Bolívar que se refiere a los trabajadores de una fábrica de espejos para coches en el Tennessee meridional es un experimento que se afilia a esta tradición. Pero el resultado de Bolívar puede ser más significativo que el de casi todos los proyectos semejantes. Su finalidad es la de crear un modelo americano de democracia industrial: un modelo que sea aceptable para los sindicatos y que pueda estimular ulteriores esfuerzos en los sindicatos. El proyecto se basa en la opinión de que un movimiento nacional para mejorar la calidad del trabajo no tiene probabilidades de triunfar sin un apoyo sindical y de que los líderes sindicales son personas prácticas de las que no puede esperarse que luchen por conceptos abstractos como la “humanización del trabajo” o la auto-dirección sin tener algo concreto a lo cual apuntar. Si el proyecto tiene éxito, los trabajadores y los directores de las industrias internacionales Harman, ubicadas en Bolívar Tennessee, desarrollarán procedimientos que no sólo cambiarán el carácter de su trabajo sino que también podrán ser adoptados por los sindicatos como objetivos de negociación colectiva.

Un experimento de organización del trabajo no suele tener objetivos de tan largo alcance, pero en el caso del proyecto Bolívar no se trata de algo casual. El proyecto surgió de los jefes de la “United Auto Workers” y en particular del vicepresidente Irving Bluestone, que se interesaba en relacionar la humanización del trabajo con las preocupaciones sindicales. Por su parte el presidente idealista de las Industrias Internacionales Harman, Sidney Harman, quería crear un ejemplo progresista para los hombres de negocio. Como el Proyecto Noruego sobre Democracia Industrial, pero a diferencia de casi todas las tentativas americanas por mejorar el trabajo, el proyecto Bolívar nació con el compromiso activo del sindicato y la dirección. El sindicato y la dirección invitaron al personal de científicos sociales para que formaran un tercer grupo inde-



pendiente y éste aceptó la invitación porque compartía los objetivos del proyecto.

Algunos aspectos distintivos de este proyecto se desprendieron naturalmente del hecho de que se tratara de un patrocinio conjunto. Efectivamente, el proyecto incluye la totalidad de la fábrica Harman de espejos para coche ubicada en Bolívar Tennessee, más bien que un solo departamento como sucede a menudo con los proyectos de reestructuración del trabajo (e.g. Corning Glass, Motorola y Texas Instruments). (La planta y el proyecto incluyen procesos industriales tales como el troquelado, el bruñido, la pintura, el niquelado, el ensamblaje, el empaque; y departamentos indirectos tales como el procesamiento de datos, la inspección, etc.) También, Harman es una fábrica establecida con una fuerza laboral sindicalizada. No es una planta diseñada desde el principio y tripulada con trabajadores no sindicalizados y cuidadosamente seleccionados, como la planta General Foods en Topeka (en donde se llevó a cabo otro famoso experimento de organización del trabajo).

Las finalidades del proyecto en cuanto al cambio del medio ambiente laboral son igualmente ambiciosas. A menudo los experimentos sobre la calidad del trabajo tratan simplemente de enriquecer los trabajos, de elevar la moral de los empleados, de aminorar los cambios de personal y el ausentismo o de incrementar la productividad. En el caso del proyecto Bolívar el objetivo ha consistido en volver a organizar el modo mismo en que opera la compañía. Para lograr esto, empezamos por enumerar los principios que según todo el mundo deberían regir la vida laboral de los empleados asalariados (*hourly employees*) y de los administradores.

Por supuesto, toda organización se basa en principios; pueden establecerse explícitamente como una ideología de la corporación o permanecer ocultos. Ciertos principios determinan los procedimientos de los individuos así como los de las organizaciones. Allí donde los principios son el beneficio máximo y el crecimiento de la corporación es probable que los cambios en la tecnología de la producción estén al servicio del aumento de la productividad, y para ello refuerzan el control centralizado sobre el trabajador. El trabajador se vuelve una parte sustituible y uniformada del proceso, y la rabia, la hostilidad, la depresión y una creatividad sofocada son a menudo el resultado de ello. Esto era lo que sucedía en la fábrica de Bolívar, en la que la situación económica de la industria de elementos para coches, una competencia feroz y una demanda

fluctuante intensificaron la inseguridad y las condiciones deshumanizantes del trabajo.

Desde que decidieron apoyar el proyecto, tanto los directores de Harman como los jefes del UAW entendieron que iban a necesitarse nuevos principios para reconstruir el sistema de una manera más humana. Estos principios serían un criterio para medir los nuevos programas, una base para tomar decisiones críticas y un ímpetu para desarrollar un espíritu nuevo.

Se llegó a un acuerdo en lo que se refiere a cuatro principios: el de seguridad, el de equidad, el de democracia y un objetivo que llamamos "individuación". ¿Cómo se definen estos principios y cómo determinan la práctica?

Por *seguridad* entendemos la seguridad relativa al empleo, a la salud y a la inmunidad contra peligros. La manufactura de las partes de los coches no es el más seguro de los trabajos, menos aún ahora. Ciertos ascensos violentos en la venta de coches exigen un mayor número de trabajadores y las bajas producen despidos. La compañía no puede cambiar el mercado. Pero ahora sigue una política que aumenta al máximo la seguridad del trabajador, proveyendo tantos empleos como sea posible y ofreciendo un programa educacional que prepare a los trabajadores para otros empleos.

El año pasado por ejemplo, los trabajadores de los programas experimentales empezaron a alcanzar los niveles de producción que se establecieron de acuerdo con el contrato en base a un estudio del tiempo, ocupando un lapso menor a las 8 horas completas. El Comité del Trabajo compuesto por cinco representantes de la dirección y cinco del sindicato decidió no permitirles producir más por un pago extra, porque en la situación económica actual eso habría implicado pérdida de empleos. En vez de ello, los trabajadores pudieron usar el tiempo para irse a su casa temprano o para asistir a asambleas o a clases en la nueva escuela que se ha desarrollado a partir del programa. Al tomar esta decisión algunos miembros del Comité también sostuvieron que si hubieran permitido que los trabajadores aumentaran la producción y las ganancias, habrían estimulado el tipo de actitud materialista que se opone al principio de individuación (ver a continuación).

Por *equidad* entendemos las reglas justas, las regulaciones, la compensación y la superación de la discriminación de razas, sexos o edades. La equidad implica que las diferencias entre los pagos sean justas. Si los cambios en el lugar de trabajo conducen a una productividad mayor, los trabajadores y



administradores que contribuyen a que se den estas ganancias deben tener una participación de utilidades justas.

En Bolívar, el acuerdo que firmaron la dirección de la planta y el sindicato en 1974 empieza haciendo hincapié en la finalidad del proyecto y afirmando el principio de equidad independientemente de cualquier aumento de la productividad que pudiera darse. El propósito del *Programa sobre el mejoramiento del trabajo* que comparten la mano de obra y la dirección es el de convertir al trabajo en algo mejor y más satisfactorio para todos los empleados asalariados y administradores y mantener al mismo tiempo la productividad necesaria a fin de garantizar la seguridad de empleo.

El propósito *no* es el de aumentar la productividad. Si el programa genera por añadidura un aumento en la productividad, se incluirán en el programa como cosas legítimas algunas maneras de recompensar a los empleados por este aumento.

El ideal de justicia tiene ondas raíces en el carácter de los obreros de Bolívar que provienen en su mayoría de un medio rural. Como en casi todas las sociedades rurales la independencia, la confianza en uno mismo, la frugalidad y el trabajo duro constituyen valores altamente apreciados. Estos valores implican la creencia de que todo el mundo debe ser justamente recompensado por sus esfuerzos y de que nadie tiene derecho a un paseo gratuito por la vida.

Un examen que hizo el personal al principio del proyecto mostró que muchos trabajadores de la fábrica padecían injusticias en varias áreas. Una mayoría dijo que la participación de utilidades no era justa, que tampoco lo era el método de promoción y que no se recompensaba debidamente a los trabajadores por trabajar bien. Casi la mitad sentían que no se usaba bastante el procedimiento de la queja. Y un número significativo de trabajadores negros y de mujeres se quejaron de ser discriminados.

A medida que el proyecto se desarrolló se hizo frente a algunas de estas cuestiones sobre la justicia y se avanzó hacia una mayor equidad. En febrero de 1974, por ejemplo, exactamente cuando empezaba el primer seminario sobre métodos para desarrollar la democracia en el lugar de trabajo (ver a continuación), los trabajadores rechazaron un contrato después de que la dirección y el sindicato hubieron llegado a un acuerdo sobre él. Los trabajadores sostuvieron que el contrato no los protegía adecuadamente del costo ascendente de la vida. La dirección y los líderes del sindicato estaban sorprendidos ante el rechazo. Pero todos los partidos decidieron que el seminario prosiguiera mientras seguían negociando sobre el contrato.

La exigencia de equidad también determinó que el programa se expandiera más rápido de lo que se planeaba de los experimentos con voluntarios en tres departamentos a la totalidad de la planta. Una vez que los experimentos hubieron probado que eran gratificantes para los participantes, la mayoría de los trabajadores solicitaron que se les dejara entrar, amenazando con acabar con el proyecto si se les negaba la posibilidad. (Por oposición a Bolívar, los trabajadores de Hunsfos Fabrikker en Noruega mantuvieron durante 10 años un proyecto de democracia industrial sobre reestructuración del trabajo que no comprendía más del 40% de los trabajadores.)

Cambiar la jerarquía

Los principios de seguridad y equidad pueden considerarse como objetivos tradicionales de los sindicatos; brindan una compensación al trabajador por someterse al sistema industrial y lo protegen de una explotación extrema. Los principios de democracia e individuación van más allá. Aquí la finalidad consiste en transformar la organización jerárquica en otra que se base en una preocupación por el desarrollo humano y el apoyo mutuo.

Los participantes definieron el concepto de *democracia* usado en el proyecto como algo que "da a cada trabajador más oportunidades de participar en las decisiones que afectan su vida, o en particular, su vida laboral". Si bien el sindicato ha mantenido los procedimientos democráticos en la elección de delegados y jefes, los trabajadores casi no tienen posibilidad de decidir nada sobre los métodos de producción y la organización del trabajo. El desarrollo de nuevas prácticas democráticas en la planta empezó en cierto sentido con el estudio-entrevista inicial de 300 trabajadores y 50 directores. El estudio estimuló en la gente un nuevo pensamiento crítico sobre su trabajo, sobre la supervisión, las condiciones de trabajo, la justicia, etc. Hasta entonces, la dirección y los trabajadores se habían criticado libremente unos a otros pero nadie había puesto en tela de juicio la estructura del trabajo y las funciones que ponían a cada lado uno en contra del otro. Los directores eran policías y para muchos trabajadores el desahogo principal de su creatividad consistía en imaginarse cómo evitar el trabajo o cómo enfurecer al capataz. Pero en el estudio, 70% de los trabajadores nos dijeron que tenían ideas para mejorar el trabajo y que nunca se las habían comunicado a nadie porque nadie los habría escuchado o porque otros se atribuirían el mérito. El



que se diera un pensamiento crítico sobre el trabajo despertó la esperanza de que fuera posible mejorarlo.

El estudio mostró que los problemas cuya solución apremiaba más eran las condiciones de trabajo tales como el calor, el frío y la ventilación deficiente. Sin embargo, una mayoría de trabajadores también deseaba participar más en las decisiones sobre asuntos como la rapidez reglamentaria del trabajo, el establecimiento de normas de pago, los descansos, la distribución de empleos, las promociones, los métodos de trabajo, la selección de los supervisores, la disciplina y la hora de empezar y de terminar el trabajo. En esa época no había mecanismos para instituir nuevos procedimientos democráticos.

En el otoño de 1973, el personal del proyecto que constituye un grupo independiente, invitado por la dirección y el sindicato sugirió que se formara un comité *ad hoc* de la dirección y el sindicato. El comité trataría de resolver los problemas que plantea el mejoramiento del medio ambiente del trabajo explorando otras soluciones posibles. Según el personal, esto podría desarrollar una relación y un proceso para decidir cómo solucionar los problemas. Se aceptó la idea y se formó el nuevo Comité del Trabajo compuesto por cinco representantes de la dirección y por cinco miembros del sindicato (el presidente local y cuatro miembros por él designados y sujetos a ser sustituidos por el comité negociador de acuerdo con las necesidades). Durante los primeros meses el Comité del Trabajo se ocupó de la ventilación y de otros problemas tales como el estacionamiento, los embotellamientos, la rotación, la perforación de la tarjeta en el reloj (*Punching the time clock*), y la imposibilidad de que los cobradores entren a la fábrica. El grupo organizó entonces un *sistema de crédito*. Pero aun faltaba un proceso para crear una democracia en el lugar de trabajo.

En ese momento invitamos a Einar Thorsrud, director del Proyecto Noruego de Democracia Industrial a que condujera un seminario cuyo propósito era analizar y cambiar democráticamente el trabajo. Vino por tres días y junto con el personal del proyecto y el Comité del Trabajo desarrolló una metodología y una estrategia destinadas a invitar grupos de voluntarios cuya función consistía en hacer cambios experimentales en los departamentos de ensamblaje, pulido y bruñido. El método consiste en juntar primero un grupo (incluyendo al supervisor) para analizar los procesos de trabajo de acuerdo con criterios humanos y sociales (e.g. satisfacción en el trabajo, oportunidades de aprender, asignaciones justas) tanto como con criterios técnicos y económicos. Se discuten las posibles varia-

ciones y el grupo puede proponer cambios experimentales. Este proceso difiere totalmente del enriquecimiento del trabajo (e.g. rotación de empleos o un ciclo de trabajo más largo) pero ellos han hecho los cambios y se reservan el derecho de modificarlos. El objetivo consiste en instituir un *proceso* de toma de decisiones y de evaluación democráticas y no en llevar a cabo ningún cambio específico relativo a las tareas.

El Comité del Trabajo determina el derecho a experimentar y la evaluación de los resultados, apegándose a los criterios establecidos mediante negociaciones colectivas. El éxito de los primeros experimentos (que comprenden 60 personas de cuatro departamentos y abarcan un periodo de 9 meses) indujo al Comité del Trabajo a decidir la expansión del proyecto a fin de que este proceso democrático incluyera a todos los trabajadores.

Pronto también Sidney Harman concluyó que el crecimiento del proceso democrático en el lugar de trabajo no podría proseguir sin un cambio en la relación jerárquica entre los administradores de todos los niveles, e instituyó un proceso a nivel de toda la compañía que tendería a dicho fin. Sanford Berlin, vicepresidente ejecutivo de Harman estuvo a la cabeza de este movimiento tendiente a desarrollar en la planta un nuevo proceso de toma de decisiones en el nivel administrativo colegiado (*collegial*), y tanto él como Harman sostienen que si bien el proyecto no ha hecho nada más para la compañía, ha tenido como resultado una administración mucho más eficaz.

La función de Einar Thorsrud como la de otros miembros del proyecto (tales como Robert y Margaret M. Duckles, que viven en Bolívar desde hace un año) era educar e investigar, no tomar decisiones. Desde un principio el personal del proyecto se definió a sí mismo como un tercer elemento independiente, invitado por la dirección y el sindicato a fin de cumplir una función educativa pero no para recibir órdenes ni para tomar decisiones. (Siempre que un miembro del proyecto lanzó una idea olvidando a quién le tocaba tomar las decisiones, se crearon problemas.) La independencia del proyecto está reforzada por su afiliación académica (al Seminario de Harvard sobre Ciencia, Tecnología y Política) y por su éxito como factor de mejoramiento.

Como director del proyecto yo tenía la función de juntar a los participantes de la alta dirección y la de clarificar con ellos los principios relacionados con las decisiones básicas y los conflictos potenciales. Al principio, frecuentemente tuvimos que reafirmar la función independiente del proyecto. No éramos consultores de ninguno de los dos lados, ni árbitros ni tampoco



observadores ajenos. Proveíamos nuevos canales de comunicación en todos los niveles relacionando a los trabajadores con los directores, a los ejecutivos con los jefes sindicales, al proyecto con la comunidad local. A partir de esta comunicación y de la experiencia de la resolución conjunta de los problemas, la confianza se fortaleció y nacieron nuevas funciones. Además de esto, mi tarea consistía en vigilar y en poner en guardia contra las direcciones que pudieran tomar los participantes y los miembros del personal y que pudieran amenazar al proyecto; debía llamar la atención sobre ellas y, usando el término de Paulo Freire, debía "problematizarlas" obligando a los participantes a analizar las alternativas y a tomar decisiones.

El proyecto ha cumplido con dos funciones educacionales. La primera, que se sirvió del examen y del estudio, consistía en ayudar a que la gente aprendiera a conocerse a sí misma, y en estimular un pensamiento crítico e independiente sobre otras alternativas. La segunda consistía en proveer modelos de mejoramiento del trabajo que los participantes pudieran usar y desarrollar, y que incluían estructuras para la toma de decisiones como el Comité del Trabajo y métodos de análisis y evaluación del trabajo. Uno de los resultados de los primeros experimentos fue que los trabajadores pidieron que se les enseñara cómo se establecían las normas y quisieron aprender sobre otros temas de ingeniería industrial; han empezado a pedir clases sobre temas de administración tales como la atribución de precios y la contaduría (pricing and accounting). En 1974 un grupo de trabajadores y de directores viajaron a Suecia y Noruega para visitar la planta Kalmar de la Volvo y Hunsfos. El valor principal que tuvo el viaje para muchos fue la conclusión de que tenían que desarrollar su propio modelo diferente de cualquiera de los que hubieran visto en Escandinavia.

Por supuesto el desarrollo total de la democracia depende no sólo de la educación y del fortalecimiento de un pensamiento crítico e independiente sino también de las actitudes de cooperación. De otro modo la actitud individualista tradicional tiende a limitar la democracia a la protección personal mutuamente asegurada y la defensa de intereses compartidos. Un espíritu de que "lo mío es mío y lo tuyo, tuyo" o de "no me pisoteen" puede controlar la explotación. Pero no puede desarrollar una comunidad. Si la gente ha de ir más allá de un deseo de asegurar su protección personal para alcanzar un espíritu de reciprocidad, tiene que fomentar una preocupación por las necesidades de los demás. El principio de *individuación* expresa como finalidad el que se estipule el desarrollo más completo posible del potencial creativo de todo individuo.

En el sentido más simple, el principio de individuación estipula que no se trate a nadie como una pieza sustituible de una máquina, y que el trabajo no le quite a la gente la oportunidad de perfeccionar sus habilidades, usar su mente y participar en la toma de decisiones. Implica además que las personas por ser diferentes tienen necesidades legítimas que deben satisfacerse si han de desarrollar su potencial creativo.

A algunos esto les parece utópico. "Por supuesto, todos somos diferentes, dicen, pero ¿cómo puede financiar una organización un programa especial para cada uno?" La respuesta es que si bien los programas individuales pueden no ser posibles, decir que "todos somos diferentes" es concluir que todos somos iguales ante la organización y que no puede haber sino un programa para todos. De hecho hay un término medio. El personal empezó a descubrir esta base intermedia estableciendo grupos bastante numerosos de trabajadores que compartían necesidades y objetivos particulares.

Al describir varios tipos de trabajadores, estamos concentrando nuestra atención en la *realidad humana* de la fábrica, que es lo que falta en tantas explicaciones sociológicas típicas. Desde nuestro punto de vista la evaluación fundamental del proyecto debe hacerse en términos de su éxito como medio para estimular el desarrollo humano de los distintos tipos de personas que abarque. Las actitudes originales de los trabajadores y de los directores pueden considerarse como el criterio básico del proyecto, y seguimos estudiando su desarrollo en un conjunto de individuos que tomamos como ejemplo.

El conocimiento de los distintos tipos ha servido para otros fines, además de ayudar a explicar coherentemente la diversidad de actitudes y sentimientos expresados en el estudio. Ante todo puso fin a esos debates estériles tan comunes entre los directores y en los que cada quien habla en términos de sus necesidades, experiencias y prejuicios personales sobre lo que los trabajadores "realmente" quieren ("eludir parte o la totalidad del trabajo", "poder hacer más dinero", "poder ascender", etc.). Desde un principio pudimos mostrar que no todos tenían los mismos objetivos ni deseaban exactamente el mismo tipo de programa. Cuando algunos trabajadores se abstuvieron de participar en los experimentos, nuestra reacción no fue la de considerarlos "negativos" o "poco cooperadores" sino la de tratar de comprender por qué sus necesidades no habían sido satisfechas. Como lo veremos, la comprensión de los tipos de caracteres también proveyó un conocimiento necesario para fomentar varias clases de programas educativos que en vez de



pretender mejorar el medio ambiente del trabajo respondían a la preocupación por estimular el desarrollo humano.

¿Cuáles son estos distintos grupos?

Casi todos los trabajadores saben intuitivamente que si bien todos comparten rasgos tales como el respeto por el trabajo, hay algunos sindicalistas que son más militantes, otros que son más resignados o sumisos o renuentes a correr riesgos, mientras que otros más se orientan hacia el ascenso en su carrera, etc.; con el fin de ir más allá de estos juicios intuitivos, empleamos métodos sociopsicoanalíticos para descubrir los tipos de carácter predominantes en la fábrica.

En la primera etapa de nuestro estudio entrevistamos un conjunto de 60 trabajadores que tomamos como ejemplo y usamos un cuestionario con preguntas cuyas respuestas eran libres o consistían en una elección entre múltiples posibilidades. Cada entrevista duraba 4 horas y se hacían preguntas sobre el trabajo, los valores, los objetivos de la vida, los problemas emocionales y físicos. También se incluían preguntas destinadas a obtener material útil para la interpretación psicoanalítica del carácter como son por ejemplo los sueños y las relaciones familiares; también se hacían preguntas sobre los sentimientos frente a la autoridad. Subsecuentemente se analizaron estas entrevistas para establecer los rasgos de carácter de los entrevistados y se hizo primero un resumen de los rasgos comunes a la mayoría de los trabajadores de la fábrica (el "carácter social") y en segundo lugar se delimitaron los subgrupos que representaban diferentes tipos de caracteres.

El carácter social de los trabajadores incluye rasgos comunes a la mayoría de la gente que habita en el campo en el Tennessee occidental o en el Misisipi. Como los demás, los trabajadores saben controlarse emocionalmente, tienen confianza en sí mismos y trabajan duro; su orientación es familiar y son precavidamente conservadores. Sus valores y actitudes son las de los artesanos tradicionales. Creen en el juego limpio (fair play) y en la democracia basada en el principio de que "cada quien vea por lo suyo". Aunque el carácter rudo y controlado es dominante, la mayoría de los trabajadores también tienen rasgos receptivos y más sociables y tienden a ser sumisos con las autoridades tradicionales (padres, sacerdotes, capataces benévols y líderes políticos).

Este carácter se adapta mejor a una sociedad rural que a la vida moderna que transcurre dentro de las organizaciones y que está dominada por la exigencia de someterse a un régimen y por la de actuar constantemente conforme a normas establecidas por máquinas. No es sorprendente que una mayoría de

trabajadores entrevistados estuvieran de acuerdo con el enunciado según el cual "difícilmente puede decirse que sea justo traer niños al mundo dado el giro que están tomando las cosas".

Nuestro análisis intensivo de 60 casos nos condujo a descubrir seis subtipos de caracteres entre los trabajadores de Bolívar. Los subtipos hacen hincapié en las diferentes orientaciones hacia el trabajo. Los llamamos sindicalistas, sociables, ambiciosos, artesanos responsables, artesanos receptivos y granjeros (o amas de casa).

En el examen más amplio de 300 trabajadores, nos faltó tiempo para las entrevistas de 4 horas y para la interpretación del carácter. En vez de hacer esto construimos breves enunciados que representaban cada tipo de carácter y les pedimos a los trabajadores que escogieran el enunciado que mejor los describía. (También se les pidió que escogieran un segundo enunciado si sentían que contribuiría a su descripción.) Aunque de esta manera dependemos fundamentalmente de los trabajadores en la selección de su tipo de carácter, una comparación entre nuestras anotaciones interpretativas y su selección muestra una concordancia lo bastante alta (en cerca del 70% de los casos) para considerar estos tipos como una buena aproximación del método interpretativo.

Estos seis tipos ayudan a explicar diferencias clave en los objetivos, las actitudes y las reacciones ante el trabajo. Los conceptos tales como la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no son absolutos; varían de acuerdo con los diferentes actitudes emocionales y sociales correspondientes a los caracteres de la gente. Además, los síntomas físicos y emocionales de la insatisfacción parecen estar determinados en parte por el carácter.

En la discusión siguiente, antecede a cada uno de los seis tipos una breve descripción sometida al juicio de los trabajadores y los directores. Se describen los rasgos comunes (derivados de las 60 entrevistas profundas) y después viene un análisis basado en el modo en que cada tipo contestó a las preguntas del examen. Al tratar de establecer cada tipo de carácter interpretamos el conjunto de las respuestas. Ningún individuo se adecuaba a estas descripciones perfectamente. Las descripciones son aproximaciones generales que en la medida de lo posible se basan en la visión que la gente tiene de sí misma. Por supuesto, muchas personas tienen varios rasgos mezclados y corresponden a más de un tipo. Es digno de mencionarse que la raza, el sexo y la edad no crean una diferencia sino en el tipo sociable. En este tipo hay más mujeres blancas de lo que suele haber en otros grupos. También en el tipo del artesano



receptivo cuentan estos factores, ya que en él hay más hombres. Los otros tipos tienen porcentajes representativos de blancos y negros, de hombres y mujeres, de jóvenes y viejos. Sin embargo el tipo ambicioso comprende rasgos que generalmente son más comunes entre los jóvenes que entre los viejos, y el artesano responsable representa actitudes que generalmente son más comunes entre los viejos trabajadores.

Los sindicalistas: "A usted le gusta el trabajo que exige destreza y sostiene lo que cree. Apoya usted al sindicato cuando lucha por una justicia mayor. Desea usted ayudar a los que tienen una situación menos buena que la de usted".

El 29% de los trabajadores son sindicalistas. En conjunto su educación es más incompleta (hay menos graduados en preparatorio [High school]) y su situación económica es menos desahogada que la de los demás. Sin embargo, son muy parecidos a los demás en términos del carácter social, aunque ellos se preocupan más por la justicia social y por ayudar a los demás. Trabajan duramente y se puede confiar en ellos; su finalidad es gozar el trabajo que están haciendo y ser capaces de hacerlo bien. En una sociedad rápidamente cambiante en la que los trabajadores sufren al sentirse impotentes, encuentran un apoyo y un sentido de identidad en su membresía al "United Automobile Workers". Cuando se examinaron sus objetivos, se vio que eran finalidades que reforzarían el sindicato y que fomentarían la justicia de las reglas, de la paga y del sistema de quejas.

El artesano responsable: "Usted es hábil y competente. Cumple con su deber y trabaja mucho. Le gusta la gente fuerte que hace bien su trabajo y que no se queja".

Los artesanos responsables forman el 14% de los trabajadores (pero más del 50% de los capataces). Tomando en cuenta el promedio, son los que disfrutan de la mejor situación económica. Esto se debe en parte a que su carácter les ayuda a conseguir los mejores trabajos. Son los que mejor se controlan, los más parcos y los más independientes en el sentido de que siguen sus propias directivas (self driving); su manera de preocuparse por el trabajo es parecida a la de un artesano. Es más probable que atesoren su dinero y no que lo gasten. Tienden a ser más conservadores que los demás trabajadores; su membresía sindical es menor que la del promedio y tienen una fuerte tendencia a deferir a las autoridades que consideran legítimas. Piensan que los jóvenes no deberían poner en cuestión las maneras tradicionales de hacer las cosas y creen firmemente en la disciplina estricta como medio para educar a los niños. Por otro

lado, piensan que todos merecen ser respetados, y les enojan las autoridades que manifiestan favoritismos.

El artesano responsable cree que la "fuerza de voluntad" es fundamental para progresar. Su control de sí mismo hace de ellos unos trabajadores muy laboriosos, pero pagan por ello un precio desde el punto de vista emocional. Estas personas sienten que se censuran constantemente y que no dan salida a sus sentimientos. (Casi todos admiten que a menudo estaban hirviendo por dentro), que planean con demasiado cuidado y que ceden demasiado fácilmente ante la autoridad.

Sin embargo, a pesar de estos síntomas, son de los que más satisfechos están en la planta. No sólo se quejan menos sino que también sienten que han alcanzado la posición más alta en sus trabajos; dicen que en su casa se llevan muy bien con su mujer y que viven confortablemente. Sus objetivos en la vida consisten en poder comprar las cosas que desean, en hacer lo que se espera de ellos (cumplimiento del deber) y en obtener que los demás los estimen mucho y aprecien lo que hacen. Los artesanos responsables se preocupan menos que el común de los trabajadores por ayudar a la gente. Creen en el juego limpio, pero desprecian a los compañeros que limitan a veces la producción y no aprecian a los más laboriosos como ellos. Se oponen al sistema de promoción por antigüedad y están a favor de la promoción basada en el mérito. Los resultados del examen indicaron que los responsables constituían uno de los grupos más satisfechos en relación con el trabajo. Consideraban justos el salario y la cantidad de trabajo exigida (pero la participación de los obreros en las utilidades de la compañía les parecía injusta porque toman en cuenta el trabajo tan duro que realizan). Si bien están satisfechos, critican la supervisión deficiente y la falta de justicia y de respeto por parte de los supervisores. Se quejaron también de varios aspectos relacionados con las condiciones de trabajo, tales como la ventilación deficiente, el ruido excesivo, el polvo excesivo, las goteras del techo, el aceite en el suelo y los baños sucios. Como ellos mismos tienden a ser limpios y ordenados, son particularmente sensibles a la falta de orden y limpieza en torno a ellos.

El artesano receptivo: "Usted goza del trabajo que implica cierta destreza y también le gustan las relaciones sociales. No se deja perturbar por los problemas. Tiende a creer en el principio de que uno debe vivir y dejar vivir".

El 19% de los trabajadores que se describieron así tienden a preocuparse menos que el común de sus compañeros. Son el grupo menos cerrado (up-tight). Gozan del trabajo, pero también les gusta pasarla bien (shoot the breeze). Su orientación



al goce implica que les importe menos ahorrar y ascender. Son adaptables y optimistas.

Era mucho muy frecuente que en sus respuestas relacionadas con los sentimientos que inspira el trabajo dijeran que a menudo anticipaban el trabajo en la mañana, gozaban de él y se sentían en el nivel más alto que pudiera alcanzarse en su empleo. El que experimentaran placer en la actividad laboral misma parece ser su característica más destacada. El artesano receptivo mostraba menos síntomas emocionales y físicos que el común de los trabajadores. Es significativo que se hicieran menos reproches y que se preocuparan menos que la mayoría de los trabajadores. Sin embargo admitían que los demás influían en ellos con demasiada facilidad.

Este tipo de trabajador tiene sentimientos positivos hacia sus compañeros de trabajo y hacia la alta dirección, pero es crítico con los supervisores que son parciales y que toman decisiones sin consultar a los afectados. También son positivos sus sentimientos en relación con el sindicato y asisten a los mítines más que el común de los trabajadores; pero han evitado competir por obtener puestos directivos porque no les agrada estar en el papel del adversario. Les gusta la cooperación, y el programa de mejoramiento del trabajo les ha brindado a algunos la oportunidad de ejercer un nuevo tipo de liderazgo. Los resultados del examen indicaron que si bien se habían adaptado a su función dentro de la jerarquía preferirían un lugar de trabajo más democrático.

Criticaban el lugar de trabajo, el carácter repetitivo de la tarea y la falta de libertad para determinar cómo hacerla. En realidad para el artesano receptivo el nuevo programa ha constituido una oportunidad para realizar objetivos hondamente sentidos y para desarrollar nuevas capacidades de autogestión.

Los sociables: "Lo que más le gusta a usted de su trabajo es estar con la gente y hablarle. Usted es básicamente sociable".

Los sociables constituían el 7% de los trabajadores: sobre todo mujeres blancas de edad. Muchas de estas personas buscan un sentimiento de pertenencia a algo y de valoración en sus empleos, o mejor dicho, en los otros trabajadores. Son muy conversadores, tienden a ser chismosos y desean tener una comunicación, sentirse afirmados y gozar de un intercambio emocional más de lo que otros trabajadores lo desean. Se preocupan menos que ellos por convertir el trabajo industrial mismo en algo más artesanal; sus objetivos en el trabajo son extrínsecos a la tarea misma; esto es más notorio en este grupo que en el caso de los otros.

Cuando se empezó con el proyecto algunas de estas mujeres

se mostraron más intranquilas que ningún otro trabajador. Se quejaron más que los otros de un estado casi permanente de gran nerviosismo y preocupación y se censuraron a sí mismos por motivos reales o imaginarios. Fumaban mucho más que los demás y según sus informes el número de síntomas físicos y psicosomáticos (dolores y malestares) fue mayor en ese grupo que en ningún otro. Pero no consideraban que el trabajo fuera la causa fundamental de sus preocupaciones.

Si no entendiéramos su carácter, su actitud hacia el trabajo parecería altamente contradictoria. Por un lado, decían que el trabajo los satisfacía mucho y que gozaban al hacerlo. Por otro lado, existían muchos signos de profunda insatisfacción. Consideraban que no tenían suficiente libertad en su actividad laboral y deseaban intervenir en la determinación del ritmo de trabajo. Se quejaban de que su equipo fuera anacrónico, de que el mantenimiento del local fuera deficiente, y de que la fábrica no fuera un buen lugar para trabajar. Lo que es más significativo es que dijeran que estaban deprimidos y que eran infelices.

¿Cómo puede entenderse esta contradicción? Creemos que la respuesta está en el carácter dependiente y convencional de los trabajadores sociales y en su enorme necesidad de aprobación. Como los artesanos responsables, éstos dicen que su objetivo principal en la vida consiste en "obtener que la gente se forme un buen concepto de ellos y aprecie lo que hacen". Pero a diferencia de los artesanos, éstos no tienen un criterio propio sino que dependen de que los demás los aprueben (sobre todo si se trata de figuras maternas). Como muchos de los que comparten este rasgo de conformismo destinado a granjearse el aprecio que se dispensa al "niño bueno"; ellos también corren el riesgo de llenarse de rabia y de rencor por haber renunciado a su libertad. Esta rabia no siempre es consciente, ya que el individuo trata de reprimirla. El experimentarla lo obligaría a despertar sentimientos de opresión y podría conducirlo a una confrontación con aquellos que "necesita" tan profundamente. Como les falta esperanza y coraje, este tipo de personas siguen conformándose y buscando aprobación, pero el precio que pagan por ello es una depresión y una amargura crecientes; incluso llegan a volverse duros e insensibles. En vez de enfrentarse a las causas de la miseria, los sociales tratan de curar los síntomas, las depresiones, los dolores de cabeza, el insomnio y el nerviosismo.

En las entrevistas, algunos trabajadores de este grupo expresaron su deseo de que su trabajo fuera totalmente distinto. A muchos les gustan los trabajos artesanales como la jardinería,



el enlatado, etc. A algunos les satisfaría un trabajo más humano como la enfermería. Cuando empezaron los experimentos algunas de estas mujeres se abstuvieron de intervenir en los intentos de reestructuración del trabajo. Se resistieron a asumir más responsabilidades y obligaciones. Lo que ha constituido una diferencia para ellas ha sido la posibilidad de ganar tiempo y de irse a su casa o de tomar clases de enfermería, de costura y mecanografía. A algunas les gustaría tomar clases de pintura y música campestre. Este entrenamiento podría tener como consecuencia el que estas mujeres se fueran de la fábrica para conseguir otro trabajo. Pero antes de que esto suceda, ellas habrán llegado a ser más felices, más eficaces y cooperadoras en su trabajo. Sobre todo, tienen más esperanzas de que sus talentos y sus verdaderos intereses puedan desarrollarse.

Los trabajadores granjeros: "Trabaja aquí para subsistir, pero le gustaría más regresar a la granja o a la casa. Cumple con su deber en el trabajo, pero le interesa más lo que sucede en la casa que lo que sucede en la fábrica".

Este grupo comprendía al 18% de los trabajadores: eran hombres y mujeres que trabajan en la fábrica solamente porque ya no pueden sacar su subsistencia de la granja. Una tercera parte aún trabaja en la granja durante algunas horas. Los demás acaban de dejar la granja, y casi todos preferirían trabajar en una granja y no en la industria si el ingreso fuera el mismo.

Los granjeros son los que están más descontentos con el trabajo de la fábrica. En cierto sentido un granjero tiene un carácter independiente y democrático que se ve reducido a la necesidad de adaptarse a una estructura mecánica y jerárquica, en que no se le respeta como a un igual. Los supervisores a veces consideran que esta gente es irritable y floja, porque se resiste a adaptarse a un sistema que odia. Pero en cuanto tuvo la posibilidad de participar en grupos de trabajo democráticos toda su actitud cambió.

Cuando empezamos a entrevistar a los granjeros, se quejaron más que los otros de que al final del día se sentían agotados y de que les costaba mucho levantarse en la mañana. Muchos trabajan duro en los dos trabajos y se sienten más rendidos que los demás en el trabajo. Como les disgusta el trabajo y prefieren estar en su casa, se oponen más que los otros a las horas extras forzadas. Sin embargo tienen poco tiempo para descansar y miran la televisión durante menos tiempo que los demás. (También les disgustan los valores que muestra la televisión.) Se sienten desconcertados por el rápido cambio social que se da a su alrededor, temen el futuro y no saben con certeza cuáles son sus propios objetivos; lo único que saben es que

desean una vida hogareña satisfactoria y una posibilidad de sentirse útiles y necesarios. Se quejan de que es mínima su participación en las decisiones que se toman en el gobierno o en el trabajo. Como sienten que nadie los oye, son callados y tienen rencor.

En otras palabras los granjeros se sienten despojados de su sociedad y de su trabajo. Se les ha reducido a la impotencia y se les ha privado de la posibilidad de subsistir trabajando en algo que les permita respetarse a sí mismos. Pero están menos enajenados que muchos otros que se han resignado a una función laboral impuesta y que les dicen a los entrevistadores que están satisfechos con el trabajo y con la sociedad. Son cooperadores y amistosos con sus compañeros de trabajo. Todos ellos, incluso los blancos, piensan que debería hacerse un esfuerzo especial para promover a los negros.

Los granjeros expresan las siguientes quejas en relación con la fábrica: El trabajo no les permite ser autónomos. No tienen tiempo suficiente para hacer un buen trabajo y no se necesita que piensen. El trabajo es demasiado repetitivo y su ritmo es demasiado rápido. Finalmente los granjeros se quejaron de que se les exige demasiado trabajo y de que se les da demasiado poco tiempo para hablar. Después de todo, dicen, son seres humanos y no máquinas. Este grupo manifestó el mayor descontento para con el sindicato porque no ha hecho lo necesario para que el trabajo sea más interesante.

Los ambiciosos: "Le interesa el trabajo desafiante y es usted ambicioso. Cree que los que son listos y tienen más capacidad deben ascender rápido". Este grupo representa el 13% de los trabajadores. Su carácter es el que más difiere del carácter social antes descrito. A pesar de ser un grupo pequeño, desempeña un papel fundamental en la fábrica. Comprende la mitad de los capataces y la mayoría de los altos ejecutivos comparten muchos rasgos con los obreros asalariados de este grupo. Dado que los ambiciosos son aquellos cuya escolaridad es la más completa, podrían representar el carácter social del futuro. Constituyen el grupo más "poderoso" por sus aspiraciones y su manera de ser y están más cerca del obrero urbano que ningún otro grupo.

Los obreros que trabajan por hora (hourly) y que son artesanos ambiciosos son de los que más descontentos están en la fábrica, pero la naturaleza de su insatisfacción difiere de la de los granjeros que son más democráticos. Los ambiciosos se orientan hacia las organizaciones jerárquicas y quieren que su trabajo sea un medio para hacer carrera. Para ellos la equidad es un valor secundario y reducen la justicia social a la merito-



cracia. En general, constituyen un grupo de trabajadores eficientes y competentes. Se expresan más claramente que el común de los trabajadores y son menos reservados. Se comunican fácilmente pero paradójicamente se enojan más y son menos amistosos. Muchos manifiestan síntomas que prueban que no se han encontrado a sí mismos (cut off from themselves) y a la vez que están separados de la sociedad tradicional. Según sus propias palabras su sentimiento más intenso es la rabia. Más frecuentemente que en los otros grupos, en éste sentían ganas de pegarle a los demás o de aplastar las cosas y admitieron que se ponían furiosos por pequeñeces. Esta rabia y este rencor provienen de la frustración en el trabajo.

Los ambiciosos se proponen ascender pero su escolaridad y la experiencia del trabajo los han despojado de sus propios intereses creativos. Constituyen el único grupo cuyos miembros contestaron casi todos negativamente a la pregunta siguiente: "Si estuviera a punto de recibir dinero suficiente sin necesidad de trabajar para vivir tan cómodamente como deseara hasta el final de su vida, ¿seguiría trabajando de todos modos?" También se quejaron de varios síntomas que atribuyeron al trabajo. Dijeron que padecían dolores de cabeza y catarros, que respiraban mal y que se cansaban mucho en poco tiempo.

Para compensar la opresión del trabajo, muchos encuentran una satisfacción en consumir o en participar en competencias excitantes. El tiempo que pasan delante de la televisión y mirando espectáculos deportivos es más largo que el que destinan a este fin el común de los trabajadores. También tienden más a jugar juegos de equipo como el basquetbol o el futbol. No es sorprendente que este grupo sea el que menos tiende a asistir a la iglesia, ya que la iglesia forma parte de la sociedad tradicional y expresa valores que han empezado a rechazar. Algunos pertenecen a clubes como el de los "Masons", los "Elks" o en el caso de los negros, al NAACP.

Desde el punto de vista político, el ambicioso puede analizarse mediante un complejo esquema de actitudes y problemas. Apoyaron las medidas de seguridad tales como la jubilación temprana y un ingreso garantizado. Como están más expuestos a los medios de comunicación que los demás, fueron los primeros en darse cuenta de los nuevos temas de debate, tales como la contaminación del aire y del agua, el asunto de Watergate y la corrupción gubernamental. Como todos los demás, ellos se preocupaban por los precios ascendientes y los salarios demasiado bajos. Pero su preocupación en torno a estas cuestiones no implicaba un liberalismo (across the board) a ultranza.

Los blancos de este grupo apoyaban a Wallace, eran muchos

(entre un supervisor negro y una supervisora blanca, preferían al primero). El grupo en general era anticomunista y apoyaba la pena de muerte.

En la fábrica hay más probabilidades de que los ambiciosos estén del lado de la dirección que del lado del sindicato (aunque los del sindicato tienden a obtener puestos oficiales). Confían poco en sus compañeros de trabajo, tienden a competir con ellos y no buscan las ocasiones de estar con ellos. Por otro lado, los ambiciosos son más positivos que el común de los trabajadores en lo que se refiere a sus relaciones con los supervisores y la alta dirección. Aunque critican el trabajo, no sacuden a la compañía, quieren poder ascender.

¿Cuál es la naturaleza de su descontento en relación con el trabajo? Ante todo, se quejaban de que el trabajo no les permitiera desarrollar sus capacidades ni hacer las cosas como mejor podían hacerlas. Sentían que si se les diera una posibilidad de hacer carrera, trabajarían más duro. No consideraban justas las asignaciones de trabajo y estaban a favor de la supresión del sistema basado en la antigüedad y a favor de su sustitución por un sistema de pruebas. También apoyaban los planes que comprendían incentivos. En segundo lugar se quejaban de que el trabajo careciera de interés y fuese monótono. No se daba un aprendizaje ni una variedad suficientes. En tercer lugar, el trabajo no permitía la autonomía. Querían participar más en las decisiones que determinan la manera de llevar a cabo la tarea, los medios que se han de usar y la manera de dividir el trabajo. Eran menos críticos en lo que se refiere a las condiciones de salud y seguridad, al mantenimiento y al equipo dentro de la fábrica.

Un nuevo sistema democrático que careciera del principio de individuación podría verse fácilmente dominado por los ambiciosos. Como éstos tienen más facilidad para expresarse y más confianza en sí mismos y como les gusta más dirigir (oriented to management) desviarían el programa imprimiéndole una dirección que favoreciera un incremento de la productividad y una ganancia para los que trabajan mejor. Muchos programas sobre la "calidad del trabajo" que se aplican en otras fábricas, intentan contratar a estos individuos y proporcionarles el tipo de sistema que consideran más satisfactorio.

Pero casi todos somos una mezcla de actitudes frecuentemente opuestas. De la manera en que conduzcamos nuestra vida depende cuáles de estas actitudes sean dominantes. Probablemente algunos administradores de Bolívar se imaginaron que si cooperar era una manera de complacer a Sidney Harman, entonces la ambición requería una actitud democrática. Sin em-



bargo otros acogieron con gusto la posibilidad de ser menos ambiciosos y de ayudar más a la gente. Un administrador que había dejado la compañía hacía algunos años, volvió porque el programa le permitía actuar de tal manera que se sentía reconciliado consigo mismo. El conocimiento que se adquirió sobre varios tipos de personas y sus necesidades ayudó a estos directores a ponerse en el lugar de los que habían considerado previamente como flojos u hostiles y a comprender su sufrimiento.

El Proyecto Bolívar ha ofrecido a los trabajadores y a los directores una nueva posibilidad en la que estarían menos enajenados e incomunicados. La aportación más reciente del programa ha sido el establecimiento de una escuela en la fábrica. Esto surgió de los grupos experimentales en los que los trabajadores pidieron cursos sobre temas que abarcan desde ingeniería industrial hasta primeros auxilios y mecanografía. Estos cursos originalmente se impartieron en la fábrica durante el tiempo que los trabajadores ganaron debido a las mejoras experimentales de los métodos de trabajo. Los cursos impartidos en la escuela también responden a una petición de los trabajadores y abarcan varias materias tales como soldadura, costura, artesanías, estudios sobre el problema negro y administración de empresas. En algunos casos los trabajadores y los directores son los maestros. La escuela cuenta con la cooperación del programa de educación vocacional del condado de Hardeman que les paga a algunos maestros. El Comité de Educación que comprende representantes de la dirección, del sindicato y del personal del proyecto aprobó la elección de Loren Farmer como coordinador de tiempo completo.

Los trabajadores ambiciosos fueron de los primeros voluntarios en un experimento en el que un grupo decidió hacer el trabajo en común; si terminaban temprano podían irse de la fábrica. Una mujer del grupo que es granjera, era más lenta que los demás y al sentir la molestia que les causaba al obligarlos a ayudarla para terminar, pidió permiso para retirarse. Los demás se reunieron y decidieron pedirle que se quedara. Como su conducta se explicaba en términos de su carácter, demostraron que el carácter puede cambiar para bien si un lugar de trabajo democrático fomenta la cooperación y estimula el desarrollo de los talentos del individuo, su comprensión de los demás y su capacidad de razonar.

Antes de los experimentos, muchos trabajadores consideraban que los niveles de producción exigidos eran injustos y trabajaban produciendo en promedio solamente el 85% de lo que debían. La única sanción que se les aplicaba por no alcanzar el nivel requerido era una reprimenda. En algunas de las pri-

meras reuniones con los trabajadores del pulido y del bruñido se destacó el hecho de que eran muchas las variables que afectaban los niveles de producción. Cuando sentían que el nivel exigido era injusto, los trabajadores a menudo perdían tiempo discutiendo con el capataz, o bien su cólera producía un atraso. Por iniciativa propia, propusieron la idea de formar grupos en que todos tuvieran que alcanzar el mismo nivel, y desarrollaron un proceso para evaluar de nuevo la justicia de los niveles en todos lados. Ahora, al permitirles que aprovechen el tiempo una vez que han alcanzado el nivel, la compañía también gana. La ganancia de la compañía puede evaluarse también en términos de la calidad, de la disminución del ausentismo, del cambio de personal, y sobre todo, en términos de un ambiente de mayor cooperación. Harold Sheppard dirigió el estudio. Las siguientes personas intervinieron también haciendo entrevistas y observando al tiempo que participaban: Bob y Maggie Duckles, Rolando Weissman, Mac Greene, Cynthia Elliott, Katherine A. Terzi, Sue Thresher, Leah Wise, Barry Macy, Esther Leonelli, Josh Alper y yo mismo.

En un principio sugerimos que los miembros del sindicato fueran los del comité de negociación que había sido elegido, pero algunos de ellos se negaron a reunirse con el comité del trabajo. Como consecuencia de esto surgió el problema de que algunos de los representantes sindicales elegidos se sintieron amenazados por el programa a medida que fue encontrando una mayor aprobación. Por otro lado el programa ha permitido que se desarrollen nuevos líderes a quienes atrae más una relación de cooperación que un conflicto entre adversarios.

El enfoque sociopsicoanalítico se basa en el que usaron Erich Fromm y Michael Maccoby en *Social Character in a Mexican Village* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970).

Nuestra manera de enfocar el tipo de carácter se guió también por dos criterios: (1) El aspecto esencial que estábamos estudiando era la orientación hacia el trabajo y no al amor. (2) Consideramos el carácter desde el punto de vista del individuo, y no como en un enfoque adoptado por varios científicos sociales, o sea no desde un punto de vista relacionado con la organización (e.g. interés intrínseco en el trabajo vs. interés extrínseco en las recompensas).

Al desarrollar nuestros métodos, tratamos de usar las palabras que describieran lo que habíamos aprendido, de una manera accesible para todos. Tratamos de reconstruir y de desarrollar sistemáticamente las intuiciones que la gente misma tiene sobre los diferentes tipos.



Esta tentativa porque la psicología social sea útil para los que constituyen su objeto de estudio es para nosotros un paso necesario que deben dar los proyectos sobre cambios sociales. Esperamos que estas descripciones de los tipos caracteriales que se basan en la opinión que la gente misma tiene sobre su realidad y que expresa en su propio lenguaje, demuestren cómo pueden tomarse en cuenta de una manera concreta las necesidades y las luchas humanas en el proceso del cambio social progresivo.

Se terminó de imprimir el día
24 de marzo de 1976, en los Ta-
lleres de Imprenta de Juan Pa-
blos, S. A., Mexicali 39, México
11, D. F.

1000 ejemplares.

