

Hacia una redefinición del trabajo

Lourdes MUNDUATE JACA
Universidad de Sevilla

El trabajo constituye una de las actividades centrales de la vida, y el comportamiento social en el trabajo constituye una de las formas más importantes e interesantes de comportamiento.

Mychael Argyle

Los recursos físicos que no se usan permanecen inertes. El carbón que se deja solo durante un millón de años sigue siendo carbón. Los recursos humanos que no se utilizan se deterioran.

Rupert Vance

Naturaleza y significado del trabajo

En el pasado, el trabajo tenía connotaciones de tarea obligatoria, y lo que no fuese considerado como tal se relacionaba con juego, diversión u ocio. Como señala Brown (1954), el punto de vista ortodoxo aceptaba la opinión del Antiguo Testamento, de que el trabajo físico es una maldición impuesta al hombre como castigo por sus pecados, y que el hombre prudente trabaja con el exclusivo objeto de sostener la vida de su familia y la suya propia o, si tiene suerte, a fin de reunir una cantidad que le permita entregarse a las actividades que realmente le agradan. La mejora de las condiciones de trabajo permitía mitigar hasta cierto punto el malestar natural del trabajador y le ayudaba, además, a mantenerse en un estado físico que le permitiese desplegar mayor eficiencia en el sentido mecanicista propuesto por Taylor.

El nacimiento de la psicología industrial modificó en parte algunos aspectos y se reconocía que los mandos superiores y los profesionales podían disfrutar con su trabajo, y que las relaciones sociales dentro de la empresa podían representar otro incentivo para la gran mayoría de los trabajadores.

No obstante, los principios básicos del pensamiento organizativo se mantenían casi inalterables: se suponía que la mayoría de la gente no trabajaba voluntariamente y que el dinero era el principal motivador. La tarea del psicólogo industrial era determinar la influencia de los factores ambientales como el ruido, la iluminación, la ventilación, etc.

Se consideraba exclusivamente la incidencia del entorno físico sobre el trabajador.

El objetivo de la psicología industrial era cómo encontrar el mejor trabajador posible, cómo producir el mejor trabajo posible, cómo llegar a los mejores resultados posibles (Munsterberg, 1914, cfr. Peiró, 1983).

Por tanto, y como señala Schein (1978), para la primera psicología industrial, la empresa era un engranaje de personas encajadas en ese otro engranaje de máquinas, y la labor de los psicólogos era el hallazgo de aquellas piezas que mejor encajan en esas otras que forman la maquinaria. Se ignoraban todos aquellos problemas que apuntaban a la organización como conjunto y sólo se hablaba de selección y clasificación profesional.

La psicología industrial, al abrigo de la óptica empresarial, no asume que la industria no es sólo un conjunto de máquinas reunidas en un lugar físico. Es, sobre todo, un conjunto de hombres y de mujeres que trabajan juntos, y es precisamente esta nueva óptica la que va recogiendo la denominada psicología del trabajo que se va imponiendo al término psicología industrial, más identificada con el taylorismo y la concepción mecanicista del trabajo.

Esta nueva perspectiva concibe el trabajo como *una actividad social que cumple dos funciones principales: producir los bienes que la sociedad necesita, e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad* (Brown, 1973, p.230). Se trata de una recuperación del trabajo como actividad psicológica y social frente a la concepción -que aún perdura- de que lo importante no es la actividad sino el producto.

Esta línea marca, lógicamente, una distinción entre la psicología del trabajo y determinados conceptos de la gestión empresarial. Ciertamente, la psicología del trabajo no puede tomar como único objetivo el aumentar la rentabilidad de la empresa. Efectivamente compete a su ámbito el estudio de temas como el rendimiento laboral, pero tomándolo siempre en relación con aquellos factores con los que interactúa: motivación y satisfacción laboral, diseño del trabajo, sistema de incentivos, etc. En una palabra, considerándolo como un aspecto indicativo del trabajo, en el que la actividad desarrollada por las personas es el eje central que coordina y da razón de ser al resto de los factores que inciden sobre el mismo. Este es el objetivo de análisis primordial de la psicología del trabajo: el trabajo en cuanto conducta.

En tal sentido, difiere de las ciencias empresariales porque el interés de la psicología por el trabajo es un aspecto de su interés por la conducta humana, en sí misma y por sí misma, y considera al trabajo en función de su incidencia sobre la satisfacción humana y no en función de su importancia económica. (Korman, 1978).

El campo de la psicología del trabajo

Como supone la clásica formulación de Kurt Lewin, la conducta de los sujetos es una función interactiva entre la persona y su entorno. En el contexto en que nos movemos, las acciones de los individuos y de las organizaciones se encuentran en continuo *feedback* e incidiendo unos sobre otros. Por tanto, si abordamos el estudio del trabajo en tanto conducta de los sujetos, deberemos analizarla en interacción con los entornos en la que la misma se desarrolla: el entorno tecnológico por un lado y el entorno psicosocial por otro.

1. El entorno tecnológico

El entorno tecnológico se refiere al conocimiento, equipo y otras técnicas, que se utilizan para la realización de la tarea. La máquina, a la que a veces se reduce el concepto de tecnología, es sólo el artefacto físico de la misma. La tecnología organizacional comprende el conjunto de técnicas que utiliza el sistema para la transformación de insumos en productos y abarca tanto el dispositivo mecánico (una computadora o una máquina de escribir) como el sistema no mecánico (el conocimiento de los procedimientos de contabilidad o de mecanografía). (Kast y Rosenzweig, 1979).

Adoptamos, por tanto, este sentido general de la tecnología con los dos aspectos señalados, las manifestaciones físicas tales como la maquinaria y, el conocimiento sobre el desarrollo de ciertas tareas o actividades.

El estudio de las *interacciones* que se establecen entonces entre el *hombre*, por un lado, y su *máquina*, sus instrumentos de trabajo o, más ampliamente, su entorno tecnológico, por otro, constituye un campo importante de la psicología del trabajo. Las intervenciones en este aspecto proceden generalmente de la ergonomía, y se dirigen a adecuar las relaciones entre el hombre y la máquina.

A su vez, en el estudio de este sistema hombre - máquina, analizaremos tanto al *hombre* (sus diferencias individuales, el aprendizaje, la personalidad, etc.) como a la máquina, es decir, el *puesto* ocupado por el trabajador (cómo se define, organiza y controla el trabajo, los efectos de la monotonía, el ritmo nocturno-diurno, etc.). La intervención en el primer caso se centrará -fundamentalmente- en la selección, formación y asignación a puestos, mientras en el segundo caso, el diseño del trabajo (enriquecimiento y ampliación de tareas, por ejemplo), y la valoración de tareas, serán el centro de interés de los programas de intervención. (Leplat y Cuny, 1979).

2. El entorno psicosocial

El sistema psicosocial de una organización, es una mezcla de muchos ingredientes, en el que el individuo es la unidad básica de análisis y constituye, ya en sí misma, una entidad extremadamente compleja. Las relaciones interpersonales entre dos o más personas, incrementan esta complejidad e incluyen otros factores de análisis como el

sistema de *status* y papel, la dinámica de grupos, el sistema de influencia, el liderazgo, etc. Por tanto, el estudio de las relaciones y los procesos que se desarrollan en el contexto organizacional, constituye otro campo de la psicología del trabajo. La intervención actúa aquí sobre la gestión de personal, relaciones entre grupos, solución de conflictos, etc.

La identificación con el trabajo

Definido el objetivo y el ámbito de la psicología del trabajo, debemos subrayar que la misma debe tender a satisfacer las necesidades y las metas de la organización, a la vez que las de las personas que se relacionan con ella. Para ello, se requiere que los objetivos de la empresa y los del individuo se integren en un todo coherente. A este respecto juega un papel crucial el concepto de identificación con el trabajo, que se refiere a la significación del mismo para el individuo y su importancia como esfera de actividad. El profesor Mateu analiza seis factores laborales -derivados de la naturaleza del trabajo y de la política social de la empresa- que se relacionan con la dedicación y entrega al trabajo y con las características personales que determinan la identificación con el mismo. Estos factores son los siguientes:

- 1.- Las características intrínsecas del trabajo en sí mismo.
- 2.- El grado de autonomía y libertad personal que el trabajo permite.
- 3.- La participación en la toma de decisiones.
- 4.- La satisfacción de necesidades de afiliación, consideración y estima, a través del ejercicio de la actividad laboral.
- 5.- Las ventajas derivadas de la retribución económica y el prestigio social que otorga.
- 6.- La disponibilidad de los medios adecuados para realizar el trabajo y el estar informado de los resultados de la actividad que uno realiza.

Cuando estas seis condiciones no se dan, la identificación, dedicación y entrega al trabajo disminuyen y aunque el individuo se acomoda a él, tenderá a dedicar sus esfuerzos a otras actividades no relacionadas con el trabajo que realiza. (Mateu, 1984).

Las organizaciones que deseen que sus empleados se hallen identificados con ella o, al menos, con la labor que realizan en la misma, deberán atender las demandas en relación a estos factores condicionantes. Por parte de los trabajadores, a su vez, se requiere la compatibilidad de los rasgos personales con las funciones realizadas en la organización, para posibilitar la dedicación a la misma.

De cualquier modo, la tensión producida en los últimos años por la inseguridad en el trabajo, la falta de expectativas en relación a las recompensas deseadas, la incertidumbre respecto al mantenimiento del rol que se desempeña, la falta de medios para lograr los objetivos propuestos, etc., ha reducido notablemente la identificación con el trabajo. Ello ha permitido el desarrollo de una serie de actividades extralaborales que interfieren dicha identificación y cuyos indicadores los encontramos en la importancia cada vez mayor que se concede a las vacaciones, los *hobbys* y el tiempo libre (Munné, 1980).

Evidentemente, las organizaciones deben ofrecer a sus trabajadores la posibilidad de que se realicen en su trabajo,

aportándoles aquello que realmente desean: diversos tipos de recompensas intrínsecas (responsabilidad, autonomía, reconocimiento) a los trabajadores motivados por las necesidades superiores y recompensas extrínsecas (salario, condiciones de trabajo, promociones) a los motivados por las necesidades inferiores. Ello requiere *individualizar* las organizaciones, lo que supone aceptar las diferencias individuales y embarcarse en un proceso de rehumanización, en el que se abandonen los principios universalistas, y se adopte, en su lugar, una política que trate de situar a cada individuo en un lugar y ambiente en el que puedan trabajar personalmente identificándose mejor con la labor que están realizando. Proponemos, por tanto, retomar la dimensión psicológica y humana del trabajo, tan menospreciada por los valores puramente económicos por los que se rige, generalmente, el mismo.

Trabajo y tiempo libre

Hasta hace sólo una década, el estudio del tiempo libre no ha sido abordado con la misma atención y el rigor del que ha sido objeto el análisis del trabajo. Las contadas veces que se ha hecho mención al mismo, se le ha considerado como un área que bordea los límites de una disciplina aceptada y respetada cual es el estudio del trabajo. No obstante, esta idea del tiempo libre como un aspecto marginal, ha permanecido implícita en las argumentaciones sobre el mismo, y sólo se ha vislumbrado al compararlo con otros temas como la familia, la educación, la religión o el trabajo (Parker y Smith, 1976). Nos encontramos, por tanto, con que el tiempo libre no ha sido contemplado como una institución que responde a una necesidad social básica, ha permanecido más bien, relegada al estatus de apéndice de otros procesos e instituciones sociales, por lo que ha sido difícil llegar a tener una visión conjunta del fenómeno en todos sus aspectos y conectada a la problemática del resto de las instituciones (Munné, 1979).

Esta concepción marginal del tiempo libre u ocio, como también se le llama, queda reflejada en las diversas definiciones que se han dado sobre el mismo, y que Parker y Smith (1976) agrupan en tres tipos:

- Definiciones residuales que asignan al ocio todas aquellas horas del día que un individuo no dedica al sueño, la comida o al trabajo. El tiempo que no es identificable o clasificable, es denominado tiempo de ocio.

- Definiciones que comienzan con una aproximación residual, pero que incluyen descripciones positivas del mismo, en el sentido de que puede ser utilizado para la diversión, la relajación, las relaciones sociales, etc.

- Para un tercer grupo de definiciones, es la intención y no la actividad en sí, la que determina si un período de tiempo dado puede ser clasificado como trabajo u ocio. Establecen una distinción entre tiempo libre y ocio, refiriéndose el primer término simplemente a un período de tiempo, mientras el ocio queda reservado a una actividad, a una *manifestación del ser*, que no puede ser confinada al área del tiempo libre, puesto que se puede dar incluso en la esfera del trabajo. La mayoría de estas definiciones tienen una raíz religiosa y consideran el ocio como una actitud de la mente distinta a la idea de trabajo y a la de tiempo libre.

Una concepción más reciente, que recogen también Parker y Smith (1976), es el de períodos de vida (*life espace*)

que indica los distintos modos de distribuir el tiempo, por parte de los sujetos. Para esta nueva concepción, la división entre trabajo y tiempo libre, resulta de una simplificación del problema, pues incluso la exhaustiva categorización de *trabajo* y *no trabajo* no nos permite señalar donde exactamente debe ser trazada la línea. Cada categoría incluye en sí misma diferencias importantes que van enlazando con las diferencias que se dan en la otra categoría. Nos encontramos, por tanto, con un continuo que abarca las diversas categorías que se pueden establecer en función de los distintos modos en que se distribuya el tiempo. Tal continuo estaría formado por las siguientes categorías o períodos de tiempo:

- Trabajo, tiempo dedicado al trabajo (si se trabaja a destajo), tiempo vendido (si se trabaja por horas) y tiempo de subsistencia (propósito del trabajo).

- Tiempo relacionado con el trabajo (por ejemplo, viajes) y obligaciones del trabajo (por ejemplo, lectura de periódicos y libros).

- Tiempo dedicado a las necesidades fisiológicas básicas (comida y aseo, por ejemplo).

- Tiempo dedicado a actividades que surgen como ocio pero tienen el carácter de obligatoriedad. No están relacionadas con el trabajo pero son obligaciones hacia otras personas (por ejemplo la jardinería, jugar con los niños).

- Tiempo libre, tiempo disponible, tiempo no comprometido, tiempo discrecional y tiempo preferido, representan algunos aspectos de lo que se entiende por ocio.

De los períodos de tiempo señalados se deducen tres cuestiones:

- 1.- El tiempo y la actividad son dimensiones que se encuentran presentes en todas las categorías de los períodos de vida.

- 2.- Entre las actividades compulsivas (en orden a ganar para vivir) y las elegidas libremente por uno, algunas tienen el carácter de obligatoriedad, y esto se refiere tanto a las actividades del trabajo como del ocio.

- 3.- El ocio implica relativa libertad de elegir, y por tanto, es posible trabajar durante el mismo (Parker y Smith, 1976).

Ante esta perspectiva se plantea la siguiente pregunta ¿Qué se entiende actualmente por tiempo libre? ¿Qué es la llamada *civilización del ocio*? Para Munné, uno de los autores que más recientemente ha analizado el tema, la concepción clásica del tiempo libre como un período durante el cual uno queda libre de las exigencias del trabajo es rechazada porque «..... implica oponer el tiempo libre al tiempo de trabajo, lo cual supone una visión puramente económica, que contempla el fenómeno de un modo negativo (el tiempo libre no es sino una pausa o lapso en el trabajo y en la productividad) y que acarrea dos consecuencias: primera, considerar que el tiempo libre es improductivo, cosa no siempre cierta, y, segunda, incluir en el concepto de tiempo libre todo el tiempo dedicado a las diferentes obligaciones de carácter familiar y social que se llevan a cabo fuera de la jornada laboral, de lo que resulta un concepto heterogéneo y vago del tiempo libre» (Munné, 1979, p. 453).

La definición que goza de mayor aceptación entre los teóricos que analizan el tema, es la de Dumazedier: el tiempo libre se presenta como un conjunto de ocupaciones a las que el individuo puede dedicarse voluntariamente, ya

sea para divertirse, para descansar o para desarrollar su información o su participación social o su libre capacidad creadora, después de estar desligado de todas sus obligaciones profesionales, familiares o sociales. (cfr. Munné, 1979).

Hacia la eliminación de la barrera tradicional entre trabajo y tiempo libre

Como señala la presentación editorial de un manual de psicología del trabajo: *Si el trabajador debe gastar su dinero para olvidar en el ocio lo que sufre en el trabajo, probablemente está mal planteado todo el esquema económico.* (Leplat y Cuny, 1979, p.6).

Pues bien, para evitar lo que parece ser una anécdota pero que se da en muchas situaciones, debemos retomar el camino vislumbrado en las líneas anteriores y conseguir que el trabajo, además de un medio para sobrevivir, sea una actividad agradable. De hecho, esto es cierto para algunas categorías de empleados: altos directivos, profesiones liberales y otros trabajadores semejantes. La mayoría de estas personas, lejos de evitar el trabajo o tratar de emplear el menor tiempo posible en el mismo, tienden a consagrarse por completo a él. ¿Cuáles son las características y las condiciones de estos trabajos que recaban tal dedicación, identificación y entrega?. La respuesta es que las mismas tienen la característica de un juego: es agradable, estimulante, no repetitivo y crea un sentimiento de bienestar. En una palabra, es algo con lo que se puede disfrutar.

No estamos sugiriendo que en el futuro la mayoría de la gente prefiera estar en el trabajo antes que dedicarse a otras actividades. Lo que esperamos es que la naturaleza del trabajo cambie. Que las personas no tengan que esperar a terminar la jornada laboral para empezar su *hobby* durante el tiempo libre. ¿Que muchas tareas están mal remuneradas y otras son desagradables?. Incluso éstas pueden ser fuente de satisfacción, si a las personas que trabajan en ellas se les ofrece las recompensas que realmente desean.

Es cierto que no nos ilusionamos con este hecho y que

en realidad el proceso será lento e incluso inexistente en algunas organizaciones. De todos modos, la dirección del rumbo que tenemos que seguir es clara: se trata de olvidar estructuras y procedimientos burocráticos y diseñar organizaciones más flexibles, más individualizadas, capaces de adaptarse a las diferencias personales y satisfacer sus propias necesidades aún cuando todos ellos estén trabajando juntos para el logro de los objetivos organizacionales comunes. Supone, en una palabra, considerar a las personas, tanto dentro como fuera de la organización, en toda su dimensión humana. Esta es la dirección que apunta la psicología del trabajo.

Referencias bibliográficas

- ARGYLE, M. (1972): *Psicología Social del Trabajo*. Bilbao: Deusto, 1977.
- BROWN, J.A. (1954): *La Psicología Social en la industria*. México: Fondo de Cultura Económica, 1973.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1976): *Administración en las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1982.
- KORMAN, A.K. (1971): *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova, 1978.
- LEPLAT, J. y CUNY, X. (1977): *Psicología del trabajo*. Madrid: Pablo del Río, 1978.
- MATEU, M.: *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea, 1984.
- MUNNE, F.: *Psicosociología del tiempo libre*. México: Trillas, 1980.
- MUNNE, F.: *Grupos, masas y sociedades*. Barcelona: Hispano-Europea, 1979.
- PARKER, S.R. y SMITH, M.A.: *Work and leisure*. En R. Dubin (Ed.): *Handbook of work, organization and society*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- PEIRO, J.M.: *Psicología de la organización*. Madrid: UNED, 1983.
- SCHEIN, L.W. (1965): *Psicología de organización*. Madrid: Dossat, 1982.