

LAS TENDENCIAS NATURALES EN LA ORGANIZACION PERSONAL DEL TRABAJO Y DEL MEDIO DEL TRABAJO

DR. JOSE MALLART

1.—*La acomodación personal de las Instrucciones y de los Métodos de Trabajo.*

Las observaciones sobre las interpretaciones individuales, debidas a las instrucciones del contramaestre o del jefe, al análisis de los cambios introducidos por los obreros en el método que cada uno de ellos ha aprendido, las experiencias de la transformación de la conducta habitual, tienen una importancia ergonómica muy grande, según lo anotó Paul F. Fornallaz, de la Escuela Politécnica de Zurich, en comparación, por medio de películas, del mismo trabajo y el mismo método entre varios obreros. En efecto, el cine permite ver más claramente el mismo método transformado por cada individuo, durante el momento de aprendizaje y modificado por la introducción (por casos puramente fortuitos), de un nuevo elemento en la estructura mental del sujeto o en el conjunto físico de la ejecución o del medio del trabajo.

Cada uno de nosotros encuentra estos fenómenos en las apreciaciones y trabajos diarios, tales como la escritura a mano o en máquina.

Además de la costumbre personal que hemos dado a las normas de los instructores, introducimos los cambios (siem-

pre los más perfectos), bajo la influencia del principio de un movimiento involuntario o de un elemento nuevo, con el que se integra el conjunto activo integrado a nuestro alrededor.

2.—*Diferentes modos individuales de transformación de los métodos.*

Existen diferencias individuales notables, por lo tanto anotamos:

nombre de las transformaciones hechas
extensión de las transformaciones
naturaleza de las transformaciones introducidas en el trabajo.

La diferente proporción de estos elementos da los rasgos individuales que son, generalmente, los rasgos de la personalidad.

Se puede utilizar la observación de las costumbres para transformar los métodos de trabajo, como medio de diagnóstico de la personalidad. Pero el problema que nos interesa en este momento, es el de conocer las causas de la transformación y su significación biotécnica. La investigación, pues, puede continuarse basándose en:

Las tendencias generales (las leyes) de los cambios de modalidades de realización.

Los factores individuales de cambios en las maneras de trabajar.

Los factores exteriores (medios de trabajo), que provocan entre los individuos los mismos efectos de cambio de operaciones.

Los factores exteriores provocan los cambios individuales (modalidades personales de los mismos trabajos).

Por el momento, no vemos sino los fenómenos de organización y de reorganización, de corrección de ciertos métodos mal aplicados o insuficientemente aceptados por el individuo, de coordinar las relaciones entre el individuo y su ambiente físico y psíquico.

3. — *Relación entre los fenómenos de transformación, los métodos operativos y los fenómenos de organización del medio.*

Después de nuestras observaciones (todavía no bien definidas para poder obtener conclusiones válidas), podemos establecer la existencia de una relación directa entre la tendencia al cambio personal de los métodos de trabajo y la capacidad de organización. Esto nos podría inducir a pensar, que la causa de la tendencia al cambio en las costumbres de trabajo, se basa en el poder de construcción y de organización que tienen los hombres.

Pero, para mí, el cambio en los métodos o en el procedimiento, puede ser considerado como destructivo o desorganizador. Los individuos que hacen los cambios más importantes, se reúnen en dos tipos bastante diferentes:

Los opuestos caracteriales a la instrucción recibida, a la norma establecida (reformistas, revolucionarios).

Los que poseen inestabilidad nerviosa (desorganizadores, desintegradores)

Los constructores (organizados, constructores).

Parece que los individuos constitucionalmente bien estructurados y funcionalmente bien organizados, son los que organizan bien sus actividades; que los individuos de mala organización psicológica, organizan mal sus actividades y sus medios de trabajo; que hay individuos bien dotados (neurológicamente bien organizados), que integran muy bien los elementos nuevos, e individuos mal dotados, que integran muy mal los elementos que les son ofrecidos, para mejorar sus procedimientos de trabajo, para hilvanar sus conocimientos y sus ideas.

Pero hay algunos que no tienen un tipo permanente, cambian de un tipo a otro según la influencia de los factores, que hacen cambiar la actitud de los hombres.

Se trata de saber en qué medida, los individuos que en condiciones favorables son los organizadores, en otras condiciones son los desorganizadores, los oponentes a las organizaciones de los demás.

Se ven personas de vida emotiva, que obran como los inestables nerviosos o los oponentes característicos, que son capaces de un trabajo organizado, lo mismo de un trabajo en grupo, éstos, son estimulados por un ideal, por motivaciones sugeridas o aprendidas y aceptadas como personales.

Estamos en presencia de actitudes en tanto que enfrentamos fenómenos de actitudes y las actitudes dependen mucho de la afectividad que es resultante del dominio de las relaciones humanas. De la importancia de las buenas relaciones interpersonales de trabajo son bien conocidos sus efectos sobre la productividad.

4. — *Las tendencias a la organización de la actividad, expresión de una ley biotécnica fundamental.*

Las observaciones sobre la actividad organizada de los animales constructores (pájaros, abejas, arañas, etc.), de los

niños y de los adultos, (véase el libro de Karl Buhler, "Das gestaltprinzip im Leben Menschen und der Tiere", Verlag Hans Huber, Bern und Stuttgart, 1960); el estudio de la evolución de las formas de organización de la actividad y el medio donde el hombre vive y se agita; la costumbre en cada individuo de sacar provecho de los elementos que él encuentra para atender sus funciones vitales y se desarrolla descubriendo una tendencia general de los otros vivientes hacia la organización de sus actividades.

Esta *t e n d e n c i a* es particularmente marcada en el hombre, organismo superior, que continúa en tanto que es posible su desarrollo y organización.

Además de los objetos y los materiales que el hombre puede manipular para la función que le conviene, aparte de los elementos que le pueden interesar para arreglar y acomodar a sus necesidades, él elige los estímulos sensoriales exteriores y los combina en percepciones que tienen una significación para él. El forma las constelaciones con lo que ve de las estrellas; reúne perceptivamente las formas esparcidas para configurarlas y percibir las como unidades; las sucesiones de tonos diversos son organizados en melodías; establece los períodos y los ritmos en los ruidos que le llegan de la calle o del medio de trabajo.

Parece ser una necesidad del hombre, la de la estructuración y de la organización de todo lo que puede tener una significación para él.

Esa necesidad explicará la tendencia a la estructuración perceptible, descubierta por la Gestalpsychologie y la organización individual del trabajo y del medio del trabajo.

Se puede decir que el hombre organiza los elementos que se refieren a la vida, al mismo tiempo que organiza su personalidad. Esos elementos ejercen influencia sobre su desarrollo, pero ellos no representan más que los materiales de construcción y de organización del individuo. La costumbre adquirida por

cada uno, construída y organizada, es una proyección de la personalidad.

Cada individuo integra su estructura mental y operativa, siempre en formación de elementos nuevos que se ponen a su alcance. Las sensaciones esparcidas que pueden tener una cierta promiscuidad perceptible en el espacio, son el objeto de combinaciones espontáneas para conseguir una configuración, una sensación, un movimiento, un funcionamiento; las formas, los colores, los sonidos, que se suceden en el tiempo, dan lugar a las uniones figuradas, cromáticas, melódicas... Todo eso nos muestra que el principio de estructuración y de organización de los seres vivientes, no termina en los sistemas y órganos del cuerpo, sino que él se extiende hacia el mundo exterior, hacia todo lo que es recibido por el individuo hacia los elementos usados por éste para reformar su sistema de conocimiento, para enriquecer sus experiencias y su personalidad, para adaptar las condiciones cambiantes del medio físico y del medio social.

5. — *Caracterización individual.*

Las configuraciones y estructuraciones perceptibles, varían de un individuo a otro; ellas pertenecen a la organización que cada uno hace en su medio; constituyen una clase de proyección de algo que llevamos dentro o una relación de cambio entre nuestra personalidad y el mundo exterior, para:

dar a éste un sentido que nos interese.

buscar un posible movimiento hacia nosotros o contra nosotros.

buscar dos cosas (funciones) que nos pueden ser útiles.

Más vagos y menos configurados se presentan a los sentidos, los elementos del medio, más individuales, más personales, son las formas que uno percibe.

Si hemos ya organizado en cierto grado, nuestro medio, los elementos nuevos que llegan se integran en la organización ya hecha, en la estructura mental

u operacional que hemos creado, por un proceso añadido al crecimiento de los seres vivientes. Este es el proceso general del desarrollo que presenta formas diversas, pero que tiene rasgos comunes, bien marcados; en la adquisición de conocimientos; en el enriquecimiento de la personalidad, en el desarrollo intelectual, en el desarrollo de los pueblos. Todos estos procesos se producen, sin cambiar la naturaleza, o la esencia de la organización inicial.

Un nuevo instrumento que uno va a emplear para un trabajo que se ha hecho ya habitual, un nuevo proceder que uno quiere tomar de un obrero, representa un aporte de elementos que el individuo va a aceptar o a rehusar (interior o exteriormente), que él va tal vez a tratar de ensayar integrándolo en su organización funcional anterior y que será puesto en su estructura mental y operacional, con un éxito más o menos grande, según sus actitudes frente a lo nuevo, según la flexibilidad de su espíritu, según sus habilidades.

6. — *La individualidad organizadora y el trabajo colectivo.*

Afortunadamente, las tendencias organizadoras de los individuos, pueden ser combinadas en grupos y equipos de trabajo. Las sociedades que han evolucionado presentan una maravillosa organización colectiva, por combinación de tendencias y realizaciones de organización.

Una organización superior, establecida para fines comunes a diversos individuos, puede aprovechar las diversas tendencias y aptitudes, para hacer la distribución de las tareas, la división del trabajo, la coordinación funcional de la armonía de actividades a gran alcance. Cada uno cumplirá su tarea más o menos bien, según la forma en que pueda combinar sus tendencias organizadoras individuales en las líneas de la organización colectiva.

Ahora bien, la experiencia nos muestra que esta combinación se produce un tanto mejor, en la medida en que el individuo está mental y efectivamente unido a los fines de la organización colectiva. Todas las experiencias parecen coincidir en mostrar que los hombres, en general, rehusan eminentemente el trabajo; que toda división en las actividades, por razones de proceso tecnológico material, tiene grandes inconvenientes de orden humano. Los trabajos muy divididos y al mismo tiempo muy rígidos, presentan al hombre grandes dificultades en el ejercicio de la organización personal. La constitución de estructuras personales, impuestas por otro, debe tener las condiciones bien terminadas y bien presentadas a cada uno, para mayor satisfacción.

La pobreza de elementos de que uno dispone en el trabajo fraccionado y repetido uniformemente, es un gran obstáculo a las tendencias de organización personal. Eso explica que en varias experiencias, uno tiene un considerable aumento de productividad en ensanchar los trabajos que han sido demasiado divididos. (Ver L. E. Davis & Richard Werling, *Job Design Factors Occupational Psychology*, London, abril 1960).

Los trabajos muy divididos deben tener las características de un ciclo operacional completo, que se le da a una melodía, o a un ritmo, como lo hizo León Walther en Suiza.

Las conclusiones obtenidas de estas experiencias se pueden sacar de las soluciones generales al problema de acuerdo con las necesidades psicofísicas de los hombres y las necesidades tecnológicas que conciernen a la división del trabajo.

En el trabajo colectivo organizado "de arriba", se ayuda sobre todo al individuo, a configurar, perceptiva e inteligentemente, su trabajo en la organización de la fábrica o de la empresa; luego le ayudará a estructurar los elementos de su actividad personal para darle unidad y funcionalidad satisfactoria, desde

el punto de vista del individuo y de la productividad, al mismo tiempo le ayudará al hombre a integrarse efectivamente en la comunidad del trabajo y a convertirse en miembro activo de las finalidades sociales de su grupo y de la empresa.

Síntesis de los hechos de acuerdo con las conclusiones.

1.—La acomodación personal (cambio inicial individual), de los métodos de trabajo, parece ser una “interpretación objetiva” y una adaptación individual de las instrucciones sobre el trabajo.

2.—El cambio operatorio, después del entrenamiento en un proceder determinado, es generalmente debido a la introducción de un elemento nuevo (un objeto, una percepción, una idea), o a la pérdida o relajamiento de un elemento que había estado más o menos integrado por el individuo.

Esos fenómenos podrán ser explicados por la existencia de una ley que lleva naturalmente a la integración de todo lo que se presenta, teniendo alguna significación o alguna utilidad para el individuo, y recíprocamente, a la desintegración de lo que no interesa o que molesta consciente o inconscientemente.

3.—Cualquier modificación espontánea del trabajo que se ha aprendido, o de los hábitos diarios, parece ser la expresión de una necesidad humana, de organización individual de la actividad y del medio de actividad.

Ella aparece cuando un objeto, una percepción, una emoción, introducen un elemento de cambio en la situación.

4.—Los individuos presentan diferencias muy grandes en ciertos puntos de vista de la organización. Hay individuos que son muy organizados y hay individuos que son muy desorganizados, corresponden a la escala de organización biológica, y sobre todo a la escala de desenvolvimiento psíquico.

5.—La organización de los individuos, después de los estados de curación o enfermedad, varía bajo la influencia de estímulos intelectuales y afectivos, de sentimientos de solidaridad, de ideas de finalidad, de interés social.

6.—Uno puede argumentar la organización de los hombres en mejorar su salud física y psíquica, en darle estímulo de desenvolvimiento y de progreso individual y social.

(Traducido del francés por la doctora Carmen del Hierro Santacruz).